
**IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING
PAGES**

**THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED
TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST
REPRODUCTIVE QUALITY**

**USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES
REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN
A COMPLETE READING OF THE TEXT.**

**REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES
PAGES QUI SUIVENT**

**LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN
DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE
REPRODUCTION**

**LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES
LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN
D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL**

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Municipal
Performance
Measurement
Program



Municipal *Performance* Measurement Program

Issued by
Ministry of Municipal Affairs and Housing
2003





This handbook is an advisory guide that provides information for reporting municipal performance measures only. The handbook may not account for particular or local facts or circumstances, and it reflects laws and practices that are subject to change. Accordingly, this guide should not be relied on as a substitute for legal or professional advice, and the user is responsible for how the handbook may be used or applied.

Every year the minister writes to municipalities, informing them of the formal requirements of the program, including a list of performance measures. Municipal performance measures are authorized under the *Municipal Act, 2001*. The minister's letter to municipalities and the annual list of performance measures is posted on the ministry's Web site at www.mah.gov.on.ca under the heading, Municipal Performance Measurement Program.

Contents

Part 1 – The Municipal Performance Measurement Program

<i>I. Introduction to Performance Measurement</i>	4
Why is Performance Measurement Important to Municipalities?	5
Performance Measurement in Action	6
<i>II. What is the Municipal Performance Measurement Program (MPMP)?</i> ...	7
Program Requirements for Municipalities	8
Measuring Operating Costs	12
Implementing the Program	12
Indirect Costs	13
Reporting to Taxpayers	14
Sharing Performance Measurement Results	16
Ontario Centre for Municipal Best Practices	17
<i>III. Making Sense of Performance Measurement Information</i>	18
Analyzing Results	19
Summary	21

Part 2 – Developing Customized Performance Measures

<i>I. How to Develop Customized Performance Measures</i>	22
Defining the Service Mission	22
Stating the Key Results the Service is Trying to Accomplish	23
Selecting Performance Measures for the Desired Results	25
<i>II. Benefits of Performance Measurement for Municipalities</i>	27

Contacts

<i>Municipal Services Offices</i>	28
--	----



Part 1 – The Municipal Performance Measurement Program

In 2000, Ontario municipalities began participating in a new program of performance measurement – the first comprehensive program of its kind in North America. Specifically, municipalities are now required to annually provide the Ministry of Municipal Affairs and Housing with performance measurement information, and then report performance results to their taxpayers.

Performance measures help to identify areas that need attention.

This handbook is meant to provide municipalities with information about the program. Part 1 of the handbook explains the concept of performance measurement and describes the steps municipalities can take to implement the Municipal Performance Measurement Program (MPMP). Part 2 details how municipalities can further develop their own comprehensive performance measurement systems.

1. Introduction to Performance Measurement

During each winter from 1985 to 1993, the former Regional Municipality of Ottawa-Carleton experienced frost penetration that averaged 180 centimetres and handled about 200 frozen water services (frozen water in the pipes, which cuts off the water flow). But in 1993-94, the weather was extremely cold. Frost penetrated to almost 200 centimetres, and the region reported 2,344 frozen services. The water supply to thousands of residents – one of them the prime minister – was disrupted. To thaw the frozen services, the region incurred almost \$2.2 million in unanticipated spending and issued 7,000 notices to run water to prevent further damage.

In response, the region developed a performance measurement and monitoring system, which measured the occurrence of frozen services, the occurrence of run-water notices, the cost of thawing frozen services, revenue loss, population affected, etc. This system allowed the region to predict when and where frozen services would occur. This prediction, in turn, allowed the region to give its residents selective warnings to run water. It also enabled the region to prioritize its capital program for replacing water pipes.

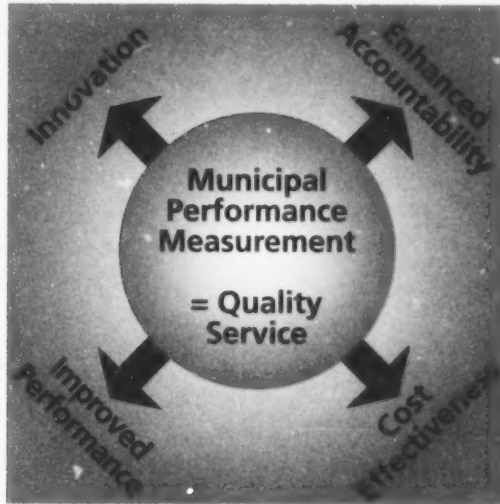
The region experienced another severe winter in 1995-96. Thanks largely to its performance measurement system, only 94 frozen services occurred that year, and the region issued just 1,500 notices to run water. The bottom line is that cost was reduced, revenue loss was avoided and service was maintained to residents. Performance measurement and monitoring had done its job.

The goals for local governments, on behalf of taxpayers, should always be to provide the best and safest services at the most efficient cost, with clear accountability. One way to ensure these goals is through the use of performance measurement.

Why is Performance Measurement Important for Municipalities?

Municipal decision-makers want to be efficient and deliver value for local services. Taxpayers need to know how their tax dollars are spent and how their services compare both year-to-year and in relation to others. Governments choose to use performance measurement for four main reasons.

Figure 1: Benefits of Performance Measurement



1. Measurement helps improve performance.

Sports teams track scores and important performance statistics to make the changes they need to win. People who own RRSPs follow how their portfolios are performing and adjust their investments to ensure adequate retirement income. Businesses monitor costs, production, customer satisfaction and profit to stay in business, earn reasonable rates of return and report results to their shareholders. It is the same in government. Government programs exist to provide services and improve the quality of life. Performance measurement identifies ways for municipalities to provide high-quality, efficient and effective services.

2. Performance measurement strengthens accountability.

Government today is very complex, so it is important that elected officials and public servants inform taxpayers what the government plans to achieve, what it is actually accomplishing and what public services cost. With this information, taxpayers can make informed decisions about the level of services they desire. This notion of accountability is fundamental to our form of government.

Measuring performance and setting targets effectively establishes an understanding between municipal staff and council, under which all parties develop a clearer understanding of the expected results or standards for each service area. The result

As any manager knows, improvement in performance often occurs simply by setting clear, measurable performance targets.

Why is Performance Measurement Important for Municipalities?

Municipal decision-makers want to be efficient and deliver value for local services. Taxpayers need to know how their tax dollars are spent and how their services compare both year-to-year and in relation to others. Governments choose to use performance measurement for four main reasons.

Figure 1: Benefits of Performance Measurement



1. Measurement helps improve performance.

Sports teams track scores and important performance statistics to make the changes they need to win. People who own RRSPs follow how their portfolios are performing and adjust their investments to ensure adequate retirement income. Businesses monitor costs, production, customer satisfaction and profit to stay in business, earn reasonable rates of return and report results to their shareholders. It is the same in government. Government programs exist to provide services and improve the quality of life. Performance measurement identifies ways for municipalities to provide high-quality, efficient and effective services.

2. Performance measurement strengthens accountability.

Government today is very complex, so it is important that elected officials and public servants inform taxpayers what the government plans to achieve, what it is actually accomplishing and what public services cost. With this information, taxpayers can make informed decisions about the level of services they desire. This notion of accountability is fundamental to our form of government.

Measuring performance and setting targets effectively establishes an understanding between municipal staff and council, under which all parties develop a clearer understanding of the expected results or standards for each service area. The result



As any manager knows, improvement in performance often occurs simply by setting clear, measurable performance targets.

is a shared accountability framework between staff and council, which benefits everyone. It helps focus council's decision-making and helps municipal staff understand the level and type of service delivery required. For the most part, municipalities already serve their taxpayers well, and that is something the public has a right to know. Performance measurement demonstrates to taxpayers how they are being served and the value they are receiving for their tax dollars.

3. Performance measurement stimulates productivity and creativity.

Performance measures can be used to create new incentives and rewards to stimulate staff creativity and productivity. A growing number of municipalities have pursued this approach, including Ajax, Brampton, Kingston and Owen Sound. In fact, many municipalities have been able to cut costs while maintaining or even improving service because they implemented the creative ideas of staff directly involved in service delivery.

4. Performance measurement improves budget processes.

Performance measures can help municipalities develop budgets that are based on realistic costs and benefits, not just historical patterns. Performance measurement can also improve the monitoring of municipal budgets by measuring whether the budget and expected service levels are being met.

Performance Measurement in Action

Performance measurement is not new. It has been in place for several years in different forms in many jurisdictions around the world. Every country in the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) has a policy at the national level supporting performance measurement. In the United States, the federal government and more than 30 states have legislated performance measurement for their departments and agencies. In Canada, the federal government, eight provinces and two territories have formal systems of performance measurement. Ontario is one of the leaders in this area.

In the municipal sector, there are many examples of commitment to performance measurement. The municipalities of Calgary and Winnipeg in Canada, and Seattle and Sunnyvale in the United States, are well known for having adopted performance measurement systems. Smaller municipalities are also developing or have implemented performance measurement systems, including Maple Ridge in British Columbia, Grande Prairie in Alberta, Walnut Creek in California and Burnsville in Minnesota.

In Ontario, many municipalities have been using forms of performance measurement for years. For example, the City of Ottawa and the regional municipalities of York, Halton and Peel have active performance measurement programs, as have Toronto, Thunder Bay, Guelph and Burlington. Many other Ontario municipalities use elements of performance measurement by measuring work volume and the cost of maintaining services such as roads, water, sewers and parks. More than 100 municipalities across North America, including Thunder Bay and Calgary, are

Performance measurement is one of the tools used to assess how well an organization performs when providing goods and services. Performance measurement:

- Measures the efficiency and effectiveness of municipal services.
- Strengthens municipal accountability to taxpayers.
- Monitors ongoing performance.
- Evaluates past performance.
- Produces information municipalities can use to make decisions to improve local services.
- Provides information for planning for the future.
- Encourages municipalities to share best practices.

participating in a municipal performance measurement program developed by the International City/County Management Association (ICMA). These municipalities share their performance measurement results with each other annually.

Ontario municipalities in rural and northern Ontario are involved in, or are exploring, opportunities for using performance measurement in their operations. Many municipalities include reviews or assessments of their results in their budget planning processes.

Many Ontario municipalities share comparative performance data among themselves on an informal basis. A significant initiative in municipal service benchmarking has been led by a group of chief administrative officers from Ontario's upper-tier and single-tier municipalities. The Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI) has been instrumental in developing a new approach to benchmarking municipal performance in service delivery. Municipal associations such as the Ontario Good Roads Association have also been very active in promoting the use of performance measurement as a management tool.

The provincial government has made performance measurement a high priority. Government ministries and agencies are required to develop and report performance measures showing planned and actual results as part of the annual business planning cycle. The provincial government has worked with other parts of the public sector, such as school boards, hospitals and local housing authorities, to implement performance measurement.

II. What is the Municipal Performance Measurement Program (MPMP)?

The Municipal Performance Measurement Program (MPMP) requires Ontario municipalities to measure and report to taxpayers on their service delivery performance. MPMP currently consists of 40 performance measures in ten core municipal service areas. The program involves a dynamic process of defining and refining measures that are relevant to municipalities and the public. The program will benefit from the improvements and refinements that municipalities and others suggest.

MPMP includes both efficiency and effectiveness measures. The services selected for the program meet the following criteria:

- Reflect major expenditure areas for municipalities.
- Reflect areas of provincial-municipal interest.
- Reflect high interest and value to the public.
- Have data that is relatively easy to collect.
- Fall under municipal responsibility.

The charts on pages 8 to 11 summarize the performance measures for each service area, including the broad objective of each measure.



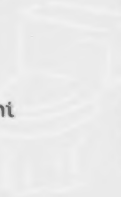
The notion of accountability to taxpayers is fundamental to our form of government.

Program Requirements for Municipalities

The measures in MPMP are indicators of a municipality's performances in selected core service areas. No single measure can fully represent every activity associated with each of these service areas. Over time, and with feedback from municipalities and others, the province expects to add measures to reflect the full range of activities associated within each of the current set of municipal services. New service areas may also be added.

Summary of Municipal Performance Measures 2002 Reporting Year

Service Area	Objective	Type of Measure	Measure
Local Government:			
Governance and corporate management	Efficient municipal government	Efficiency	Operating costs for governance and corporate management as a percentage of total municipal operating costs.
Fire:			
Fire services	Efficient fire services	Efficiency	Operating costs for fire services per \$1,000 of assessment.
Police:			
Police services	Efficient police services	Efficiency	Operating costs for police services per household.
Violent crime rate	 Safe communities	Effectiveness	Violent crime rate per 1,000 persons.
Property crime rate		Effectiveness	Property crime rate per 1,000 persons.
Total crime rate		Effectiveness	Total crime rate per 1,000 persons (Criminal Code offences, excluding traffic).
Youths charged		Effectiveness	Number of youths charged per 1,000 youths
Roadways:			
Paved roads	Efficient maintenance of paved roads	Efficiency	Operating costs for paved (hard top) roads per lane kilometre.
Unpaved roads	Efficient maintenance of unpaved roads	Efficiency	Operating costs for unpaved (loose top) roads per lane kilometre.
Winter maintenance of roadways	Efficient winter maintenance of roadways	Efficiency	Operating costs for winter maintenance of roadways per lane kilometre maintained in winter.
Pavement condition	Pavement condition meets municipal objectives	Effectiveness	Percentage of paved lane kilometres where the condition is rated as good to very good.

Service Area	Objective	Type of Measure	Measure
Response to winter storm events	Appropriate response to winter storm events	Effectiveness	Percentage of winter events where the response met or exceeded locally determined road maintenance standards.
Transit:			
Conventional transit 	Efficient conventional transit	Efficiency	Operating costs for conventional transit per regular service passenger trip.
Conventional transit ridership	Maximum utilization of conventional transit services	Effectiveness	Number of conventional transit passenger trips per person in the service area in a year.
Wastewater (Sanitary and Combined Sewage)			
Wastewater collection 	Efficient municipal wastewater collection services	Efficiency	Operating costs for the collection of wastewater per kilometre of wastewater main.
Wastewater treatment and disposal	Efficient municipal wastewater treatment and disposal services	Efficiency	Operating costs for the treatment and disposal of wastewater per megalitre.
Wastewater collection, treatment and disposal (Integrated System)	Efficient municipal wastewater system (Integrated System)	Efficiency	Operating costs for the collection, treatment, and disposal of wastewater per megalitre (Integrated System).
Wastewater main backups	Municipal sewage management practices prevent environmental and human health hazards	Effectiveness	Number of wastewater main backups per 100 kilometres of wastewater main in a year.
Wastewater by-passes treatment	Municipal sewage management practices prevent environmental and human health hazards	Effectiveness	Percentage of wastewater estimated to have by-passed treatment.
Storm Water			
Urban storm water management 	Efficient urban storm water management	Efficiency	Operating costs for urban storm water management (collection, treatment, disposal) per kilometre of drainage system.
Rural storm water management	Efficient rural storm water management	Efficiency	Operating costs for rural storm water management (collection, treatment and disposal) per kilometre of drainage system.

Service Area	Objective	Type of Measure	Measure
Drinking Water			
Water treatment	Efficient municipal water treatment services	Efficiency	Operating costs for the treatment of drinking water per megalitre.
Water distribution	Efficient municipal water distribution services	Efficiency	Operating costs for the distribution of drinking water per kilometre of water distribution pipe.
Water treatment and distribution (Integrated System)	Efficient municipal water system (Integrated System)	Efficiency	Operating costs for the treatment and distribution of drinking water per megalitre (Integrated System).
Boil water advisories	Water is safe and meets local needs	Effectiveness	Weighted number of days when a boil water advisory issued by the Medical Officer of Health, applicable to a municipal water supply, was in effect.
Water main breaks	Improve system reliability	Effectiveness	Number of water main breaks per 100 kilometres of water distribution pipe in a year.
Solid Waste Management (Garbage):			
Garbage collection	Efficient municipal garbage collection services	Efficiency	Operating costs for garbage collection per tonne or per household.
Garbage disposal	Efficient municipal garbage disposal services	Efficiency	Operating costs for garbage disposal per tonne or per household.
Solid waste diversion (Recycling)	Efficient municipal solid waste diversion services	Efficiency	Operating costs for solid waste diversion (recycling) per tonne or per household.
Solid waste management (Integrated System)	Efficient solid waste management	Efficiency	Average operating costs for solid waste management (collection, disposal and diversion) per tonne or per household.
Complaints — collection of garbage and recycled materials	Improved collection of garbage and recycled materials	Effectiveness	Number of complaints received in a year concerning the collection of garbage and recycled materials per 1,000 households.

Service Area	Objective	Type of Measure	Measure
Total number of solid waste management sites owned by municipality	Context for solid waste management facility compliance measure	Effectiveness	Total number of solid waste management sites owned by the municipality with a Ministry of Environment Certificate of Approval.
Solid waste management facility compliance	Municipal solid waste facilities do not have an adverse impact on environment	Effectiveness	Number of days per year when a Ministry of Environment compliance order for remediation concerning an air or groundwater standard was in effect for a municipally owned solid waste management facility, by facility.
Diversion of residential solid waste	Municipal solid waste reduction programs divert waste from landfills and/or incinerators	Effectiveness	Percentage of residential solid waste diverted for recycling.
Diversion of residential solid waste (based on combined residential and ICI tonnage)	Municipal solid waste reduction programs divert waste from landfills and/or incinerators	Effectiveness	Percentage of residential solid waste diverted for recycling (based on combined residential and ICI tonnage).
Land-Use Planning			
Location of new development	New lot creation is occurring in settlement areas	Effectiveness	Percentage of new lots, blocks and/or units with final approval which are located within settlement areas.
Preservation of agricultural land during 2002	Preservation of agricultural land	Effectiveness	Percentage of land designated for agricultural purposes which was not re-designated for other uses during 2002.
Preservation of agricultural land relative to 2000	Preservation of agricultural land	Effectiveness	Percentage of land designated for agricultural purposes which was not re-designated for other uses relative to the base year of 2000.
Change in number of agricultural hectares during 2002	Preservation of agricultural land	Effectiveness	Number of hectares of land originally designated for agricultural purposes which was re-designated for other uses during 2002.
Change in number of agricultural hectares since 2000	Preservation of agricultural land	Effectiveness	Number of hectares of land originally designated for agricultural purposes which was re-designated for other uses since January 1, 2000.

Measuring Operating Costs

Operating costs are used as the numerator for all efficiency measures in the Municipal Performance Measurement Program. The denominator consists of total units, such as households, tonnes or kilometres. The resulting efficiency measure represents unit cost.

MPMP defines operating costs as selected categories of operating costs less revenue received from other municipalities. Subtracting revenue received from other municipalities isolates expenditures pertaining to the reporting municipality. The operating cost categories used are: salaries, wages and employee benefits, materials, contracted services, rents and financial expenses, interfunctional adjustments and the allocation of general government – program support. Long term debt charges and transfers to reserves and reserve funds are not included in the numerator so that the way a municipality finances its capital projects does not affect performance measurement results.

Note that user fees, provincial grants and other forms of revenue are not netted from operating costs since the MPMP efficiency measures are broad brush measures based on gross operating costs. Efficiency measures based on net operating costs would be less comparable since local governments differ on user fee policies, and provincial grants include unconditional grants which are used at the discretion of the municipality.

For more information about operating costs please see the instructions to Schedule 91, Performance Measures: Efficiency, posted in PDF format at:
<http://oraweb.mah.gov.on.ca/fir/Welcome.htm>.

Implementing the Program

Performance measurement data is collected through the annual Financial Information Return (FIR). The FIR includes MPMP schedules for efficiency (Schedule 91) and effectiveness (Schedule 92). A schedule for notes (Schedule 93) allows municipalities to qualify their information and explain local conditions that may have influenced efficiency and effectiveness results. The FIR web site also contains detailed instructions for completing MPMP Schedules in PDF format. Please see <http://oraweb.mah.gov.on.ca/fir/Welcome.htm>.

Municipalities currently input cost and statistical data into the FIR schedules which are designed as Excel worksheets. Where the service area measured for MPMP purposes is defined in the same way as the FIR schedule for operating costs (Schedule 40), operating costs are automatically carried forward to the efficiency measure schedule (Schedule 91). Where the MPMP service area is more narrowly defined,

Why Use the FIR?

- The Financial Information Return is an existing platform that municipalities already use to input financial and statistical data.
- The FIR uses an Excel workbook which makes data input simpler.
- The data required for many efficiency measures is already collected in the FIR, so new data collection is reduced.
- Wherever possible, the FIR will carry forward data from other schedules to the performance measurement schedules.

INDIRECT COSTS

When MPMP was designed, the ministry recognized that the issue of indirect costs would need to be addressed to enable true comparisons between municipalities and to facilitate year-over-year comparisons within a municipality. For the first year of the program, Ontario municipalities were instructed to allocate operating costs for general government to other functions using their choice of allocation method. At the request of municipalities, the ministry continued to examine the definitions of the general government categories used in the Financial Information Return and consider methods for standardizing the allocation of operating costs for general government.

To address the issue of indirect costs, the ministry looked at work being done by the Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI). OMBI proposed new categories for general government and a model for allocating the program support area of general government to other functions.

The OMBI model was accepted by the province, and starting in the 2002 reporting year, all municipalities with populations over 100,000 are expected to use their best efforts to apply the OMBI allocation method. Under the OMBI method, the amount allocated to each function is based on the amount of program support services consumed.

Municipalities with populations under 100,000 will allocate general government program support based on costs for a service area as a percentage of total municipal operating costs.

For more information, please see "Allocation of General Government" in the Introduction to the FIR instructions. The instructions are posted at <http://oraweb.mah.gov.on.ca/fir/Welcome.htm>.

municipalities enter operating costs directly into open cells in the efficiency measure schedule. Municipalities also enter data that is not collected elsewhere in the FIR directly into the efficiency and effectiveness schedules.

Different levels of local government have different responsibilities for local services. The level of government that delivers the service is responsible for reporting the performance measurement data in the FIR and reporting to taxpayers. For example, upper-tier governments will report performance data as they relate to their roads, whereas lower-tier municipalities will report only on local roads for which they are responsible.

In implementing MPMP requirements, municipalities should take the following steps:

- Consult instructions and schedules to the FIR (Schedules 12, 40, 42) and MPMP.
- Determine what information already exists and what information needs to be collected.
- Assemble data. (FIR data is not audited. The data for performance measures should be relatively easy to collect by staff within municipal departments.)



Standardizing the allocation of indirect costs improves the comparability of efficiency measures.

- Complete and submit FIR and MPMP schedules to the province in the second quarter following the end of the reporting year.
- Report performance measurement results to taxpayers by September 30 following the end of the reporting year.

It is important that municipalities record how data was collected and the source. Keeping records helps municipalities avoid inconsistent and incompatible procedures from year to year and ensures greater data integrity.

Reporting to Taxpayers

Information to Report

Municipalities report to the public all efficiency and effectiveness measures completed in the MPMP schedules of the Financial Information Return. Municipalities report a measure when their level of government is responsible for a service. For a list of performance measures, please see the summary of measures on pages 8 to 11.

Reporting Methods

Municipalities may choose how they report performance measurement results to taxpayers. Below are examples of common methods:

- By direct mail to all taxpayers or households.
- Through the property tax bill.
- In local newspapers.
- On the municipality's web site.

Municipalities may use more than one of these reporting methods or a method of their own choosing. Reports should be concise and written in plain language.

Brampton

Search Site Map Links FAQ's Email Home

Minor & Members of City Council
Brampton's Direction
City Departments
Brampton Transit
Employment Opportunities
Economic Development
Media Centre
Visitors & Tourists
Brampton Maps
Service Directory

City of Brampton's
Municipal Performance Measures Program (MPMP) - 2001

Local Government

OPERATING COSTS	
General government support	
Operating costs for	\$100
Total Municipal Operating Costs	
6.68% of total municipal operating costs	
Efficiency Measure	
General government support as a percentage of total municipal operating costs	
Objective	
Efficient municipal administration	

Fire Services

OPERATING COSTS	
Operating costs for fire services	
Total assessment (\$1,000)	
\$1.09 per \$1,000 of assessment	
Efficiency Measure	
Operating costs for fire services per \$1,000 of assessment	
Objective	
Efficient municipal fire services	

Privacy Statement
Calendar of Events
Council Decision News Letter
Animal Services
Property Tax Information
Road Works
Media Releases
Community Groups
Fire Department
Budget Update 2003
Parks & Recreation
CityVote

The City of Brampton makes good use of visuals in its MPMP communications.



The Corporation of the Town of Deep River

Municipal Performance Measures Report for the Year 2001

Performance Measure	2001 Result	Notes
Local Government		
1. Operating costs for general government support as a percentage of total municipal operating costs	12.39%	\$545,020 cost out of \$4,400,391 total annual municipal operating costs
Fire		
2. Operating costs for fire services per \$1,000 of assessment	\$2.91	\$708,531 annual operating cost for \$243,869,700 of assessment
Police		
3. Operating costs for police services per household	\$438.76	\$836,830 annual operating cost for 1,905 households
4. Total crime rate as defined by Statistics Canada	35.12	149 incidents for a population of 4,015
Roads		
5. Operating costs for paved (hard top) roads per lane kilometre	\$5,681.68	\$378,400 for 66.6 lane-kilometres
6. Operating costs for unpaved (loose top) roads per lane kilometre	\$2,627.80	\$26,278 for 10.0 lane-kilometres
7. Operating costs for winter control maintenance of roadways per lane kilometre	\$1,256.38	\$96,237 for 76.6 lane-kilometres
8. Percentage of winter event responses that met or exceeded municipal road maintenance standards	100%	
Wastewater (Sewage)		
9. Operating costs for wastewater per megallitre	\$204.73	\$119,368 for 583.0 megallitres treated
10. Number of sewer-main backups per 100 kilometres of sewer line in the year	3.19	1 main backup in 31.3 kilometres of main
11. Percentage of wastewater estimated to have by-passed treatment	0	
Water		
12. Operating costs for the treatment and distribution of drinking quality water per megallitre	\$369.12	\$457,595 annual operating costs for 1,274.5 megallitres of water treated

The Town of Deep River reports performance measures on its web site – using a table format.

Principles of Good Reporting

When reporting performance measurement information to taxpayers, municipalities should keep the following points in mind:

- Reports should focus on results, highlighting the value of the service.
- Information should be meaningful, clear and understandable.
- Numbers alone may be misleading, therefore, it is often good to include comments explaining the numbers.
- Keep comments simple. Operational detail may obscure the real story and cloud municipal transparency.

Reporting Templates

The Ministry of Municipal Affairs and Housing has provided a reporting template that municipalities may use which meets the above principles. The template is posted on the ministry web site: www.mah.gov.on.ca. From the list of Resources for Municipalities, click on the link to Municipal Performance Measurement Program.

Municipalities may augment the information they are required to report or add the results to other municipal publications such as annual reports. Municipalities may also choose to use their own template if this better suits their needs.

Martin Parker (Village of South River)

Believes that MPMP results will help his village (which has just nine full-time staff) in their planning. For example, if the village knows what it costs to maintain a kilometre of roads now, staff can better predict the cost of maintaining any new roads.

[Name of Municipality] • Year 2001 Report

Local Government**SAMPLE**

1a. OPERATING COSTS General government support	1b. OPERATING COSTS Governance and political support, and corporate management support
$\frac{\text{Operating costs for general government support}}{\text{Total Municipal Operating Costs}} \times 100$	$\frac{\text{Operating costs for governance and political support and corporate management support}}{\text{Total Municipal Operating Costs}} \times 100$
0.0% of total municipal operating costs	0.0% of total municipal operating costs
<i>Efficiency Measure</i> General government support as a percentage of total municipal operating costs. <i>Objective</i> Efficient municipal administration.	<i>Efficiency Measure</i> Governance and corporate management as a percentage of total municipal operating costs. <i>Objective</i> Efficient municipal management.
Notes	Notes

Municipalities may use the template provided by the ministry to report MPMP results to the public.

Sharing Performance Measurement Results

Comparisons make it possible to discover which municipalities have practices that may be emulated. Raw numbers that only address last year's performance may mean very little unless they are compared with other numbers. For example, actual performance for a year can be compared with the performance a municipality had planned to achieve. This is the most common type of comparison used by municipalities which have performance measurement programs.

Performance can also be compared over several years to determine trends. Municipalities that have had performance measurement systems in place for several years usually do this. The Municipal Performance Measurement Program also gives municipalities the opportunity to make comparisons among themselves using a set of common performance measurement data. Thus, to find opportunities for improvement, municipalities are encouraged to share and compare their performance results with those they consider similar to themselves.

Sharing results allows municipalities to discuss service levels and how other municipalities deliver services. The notion of discovering best practices has special significance in this program. Comparisons may show that some municipalities apparently have lower unit costs or better effectiveness results. Certain differences may be attributed to factors beyond anyone's control, such as location, topography, climate and economic conditions. However, some municipalities will achieve better results for efficiency or effectiveness measures because of the management strategies and methods of service delivery used. Other municipalities could benefit from those strategies to achieve better performance measurement results.

Ontario Centre for Municipal Best Practices

The Ontario Centre for Municipal Best Practices (OCMBP) has been established to seek out best practices in municipal service delivery using MPMP data as a starting point. The centre also uses other data sources, such as the Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI), and sends detailed surveys to municipalities with better than average efficiency and effectiveness results. The centre actively showcases and promotes best practices. In its first year of operation, OCMBP has identified best practices for winter roads maintenance and municipal recycling. As a virtual centre, the Centre for Municipal Best Practices uses its web site to share information on municipal best practices. Please see <http://municipalbestpractices.ca/home.asp>.

The Ontario Centre for Municipal Best Practices is a virtual centre that allows municipalities to review service delivery methods used by other municipalities that have achieved better than average results for efficiency and effectiveness measures.

OCMBP
Ontario Centre for Municipal Best Practices

Home | Administration Login | Contact Us | Links

Search

News & Information

- City of Toronto Web Population and Services Profile, OCMBP
- National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure: Roundtable Review of Draft Best Practices
- A Message from the Municipalities Minister (and a Message from the Municipalities Minister)
- Letter to Municipalities: Administrative Officer and Clerk, November 14, 2002
- OCMBP Fact Sheet
- More News and Information

Ontario Centre for Municipal Best Practices (OCMBP)

The OCMBP is an initiative of the Association of Municipalities of Ontario that is funded and supported by the Ministry of Municipal Affairs and Housing. The centre analyzes MPMP data and other performance measurement data to identify leading examples of best practices in municipal service delivery.

Launched in June 2002, the centre posted its first set of examples of best practices in winter roads maintenance and solid waste diversion in March 2003.

The examples of best practices are identified and confirmed by volunteer expert practitioner groups specializing in the municipal service(s) under consideration.

The centre is an ongoing project that will review each year's MPMP data (and other performance measurement data) as it expands the number of services analyzed and updates the examples of best practices identified in municipal services previously reviewed.

The MPMP program is a component of the government's efforts to improve accountability. With the help of a municipal advisory committee, improvements and adjustments have been made to the program and will continue to be made as it matures.

Measuring performance allows for the identification of best practices that we can all learn from. The province supported the Association of Municipalities of Ontario (AMO) in establishing OCMBP to showcase best practices. The province gave \$100,000 to get the Centre up and running, and through the Municipal Excellence Initiative is committed to funding of \$150,000 annually.

We appreciate the voluntary contribution of many municipal and private sector representatives serving on the Centre's Steering Committee and its Working Groups. Additional participation will be needed as the scope of municipal functions being examined is expanded. If you are interested in assisting in this important work please contact AMO.

I look forward to working with the Centre to aid municipalities in enhancing services to the public throughout Ontario.

OCMBP Chair Message

It gives me great pleasure to welcome you to the new Ontario Centre for Municipal Best Practices web page. Your comments on its appearance and content would be appreciated.

The Centre commenced operation in June of 2002 with the inaugural meeting of the Steering Committee appointed by the Deputy Minister of Municipal Affairs & Housing, Michael Fenn. The volunteer members of the Steering Committee and the Working Groups that we have created are listed on this web page. If municipal employees are interested in assisting the Centre please forward your name and area of interest to Michael Eggen, our Project Manager.

We have developed Terms of Reference which establish the processes and direction that will result in the identification, verification and publication of municipal best practices in the new year.

Home page for the Ontario Centre for Municipal Best Practices

The Ministry of Municipal Affairs and Housing has actively supported the establishment of the centre and in March 2002 provided the Association of Municipalities of Ontario with \$100,000 in start-up funding for the project. A further commitment to provide ongoing funds was made in the June 2002 provincial budget.

III. Making Sense of Performance Measurement Information

The Municipal Performance Measurement Program addresses both the efficiency and effectiveness of municipal service delivery. Municipalities should concentrate on both aspects because there is often a trade-off between the two. For instance, a municipality might be able to reduce its unit costs to the lowest level in the province – but only by providing a quality of service that taxpayers find unacceptably low. Similarly, a municipality could provide the highest quality service in the province – but only by means of tax rates or user fees that make the municipality uncompetitive in the long term. Thus, efficiency and effectiveness measures are needed to ensure a balanced approach to service delivery.

There are several ways to improve overall performance by making trade-offs between efficiency and effectiveness:

- Increasing effectiveness by increasing unit cost.
- Increasing effectiveness while holding unit cost constant or reducing unit cost.
- Keeping effectiveness constant while reducing unit cost.
- Reducing unit cost by reducing effectiveness standards.

Most municipalities would likely view the second method as the most preferable and the last method the least preferable, but all methods represent opportunities for improving overall performance.

Performance measurement encourages municipalities and taxpayers to ask why actual performance differs from planned performance. Consider the scenario in Figure 2 and ask yourself, “Is performance good in measure A and poor in B?”

Figure 2: Performance Scenario

	Planned Performance	Actual Performance
Measure A	100	125
Measure B	100	75

The answer is that we do not know without further investigation. Most people recognize that financial data alone do not tell the whole story. It is important to understand the forces that underlie financial statistics before forming judgments and deciding how to improve financial results. Performance measurement works exactly the same way. Differences between actual and planned performance, trends over time, and differences among municipalities must be investigated to determine what, if anything, can or ought to be done to change performance. Performance measures help identify areas that need attention.

Efficiency measures refer to the amount of resources used to produce a given amount of service.

Efficiency measures are normally expressed as unit costs – the operating costs per tonne of garbage recycled, for example.

Effectiveness measures refer to the extent to which a service is achieving its intended results. It focuses on the outcomes of a service or program. The emphasis is on the quality of the service, the benefits a service delivers to taxpayers or the impact the service has on the quality of life in a community.

Effectiveness results are often expressed as percentages or ratios. An example is the percentage of residential garbage that is recycled.

In the scenario illustrated in Figure 2, the target in Measure A may have been underestimated, or the municipality may have experienced unexpectedly favourable conditions. On the other hand, the municipality may really have done a good job. Maybe it employed new methods or concentrated on a specific segment of the population, and that brought about better than expected performance.

In Measure B the target may have been overestimated, or conditions beyond the control of the municipality may have prevented it from reaching its target. Alternatively, the municipality could have made errors (e.g., used inaccurate data) which led to suboptimal results.

Snap judgments suggesting that results are simply good or poor are not appropriate in performance measurement. A municipality needs to determine why performance exceeded expectation in one case and why it was below target in another. It is also important to understand that both situations depicted in this scenario are worthy of investigation. Certainly a municipality would be interested in performance that was below expectation because it would want to discover ways to improve results. But it ought to be equally interested when performance exceeds expectation because it would want to repeat good performance and identify practices that it could copy elsewhere in its operations. Municipalities need to determine why their performance exceeds or falls below expectations.

Analyzing Results

In the early stages of this program, municipalities may be limited in terms of the complexity of analysis they can apply to performance data. That limitation may be due to a lack of past data for purposes of internal comparison or a lack of experience in inter-municipal comparisons. There are, however, straightforward analytical techniques that can be very useful in identifying areas where performance can be improved.

Comparing Performance

Sharing performance data is very useful. It is reasonable to ask why some municipalities are able to achieve apparently better efficiency or effectiveness results and determine whether they use management or service delivery methods that could be copied. Even if differences are due to factors beyond a municipality's control, sharing the data is useful for both taxpayers and municipal officials to understand local performance in light of local circumstances.

Planned Versus Actual

This method, depicted in Figure 2, is a simple but useful method of analyzing results. To use this method, municipalities must set performance targets. Performance targets can be estimated by referring to the following sources:

- Past performance – even if performance has not been historically measured, data from which past performance can be reconstructed is often available.

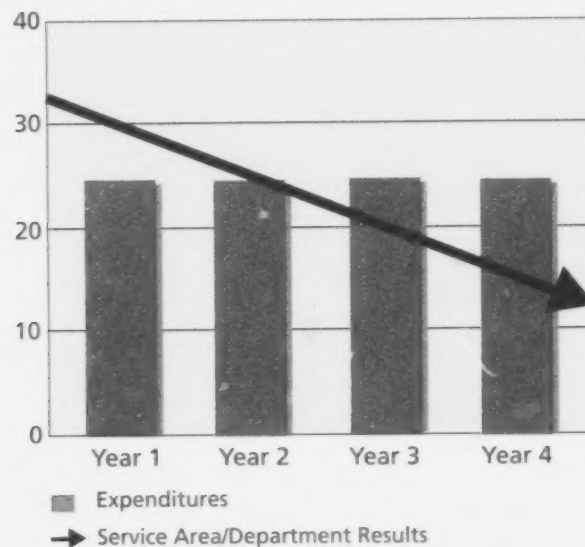
Larry Ryan
(CFO Region of
Waterloo)

"Natural competitors are difficult to find. Collecting the data allows us to ask more questions – why numbers are up by a certain level and for other municipalities why are they lower? It is difficult to look at these measures and say one municipality is better than the other. It [MPMP] allows us to ask the questions and allows us to further define what those measures should be."

- Comparisons to other similar organizations or municipalities.
- Performance standards established through detailed technical studies.
- Private and public sector association data that might give averages or comparative information.
- Research into client needs in the form of surveys, consultative panels, focus groups, etc.

Setting performance targets does not mean that a standard will always be met. Performance targets and standards have to be realistically set. When setting targets for the next fiscal year, municipalities have to consider their long-term or strategic plans, how much money is available, council's policy priorities, service demand and environmental variables.

Figure 3: Trend Over Time (Council Take Warning Scenario)



Trend Over Time

This is another valuable analytical technique. Municipal performance normally does not change radically from year to year. Instead, it tends to change gradually, either positively or negatively. If a small change is persistent over time, however, it can become significant. Consider the scenario depicted in Figure 3. A service that spends within its budget typically attracts little detailed scrutiny. When increased spending is proposed, people pay more attention. But what if the results achieved have been declining over time while costs have remained constant? The results are just as important as the cost of providing a service, but an important trend could be missed if department results were not reported over time.

Measures chosen for the Municipal Performance Measurement Program were selected, in part, because data already exists in most municipalities. That means, for some measures, municipalities can reconstruct past performance and determine trends. Generally, a measure will have to be included in the MPMP schedules for two or more years before year-to-year comparisons can be made.



Summary

Think back to the case of Ottawa-Carleton described at the beginning of this handbook. The performance measurement and planning system the region established for water service maintenance in winter was very helpful in improving operational performance. It also provided guidance for the region's capital replacement program.

The Municipal Performance Measurement Program provides municipalities with a common set of performance measures for some key municipal services. The measures will evolve over time, and new services will be added to the program. Since the year 2000, Ontario municipalities have been able to start measuring their performance and develop a common base of data. The measures assist municipalities in identifying potential areas for improvement and best practices to emulate.

This program also strengthens local government accountability to taxpayers. MPMP results allow taxpayers to see how their municipalities are performing and enable municipalities to set targets for continual improvement.

The goal of local government, on behalf of taxpayers, should be to find an optimal balance between efficiency and effectiveness in the delivery of local services. Performance measurement is far more than the annual reporting of past data. It has many uses and can contribute directly to improving the quality of life in Ontario municipalities through improved service delivery.

In its commitment to assist municipalities, the Ontario government has developed support materials such as this handbook, and through its MPMP Advisory Committee will continue to respond to feedback and advice on how to refine the MPMP measures and the program.

Brantford Expositor (editorial):

"There are always risks in reducing a complex operation of the size of a municipal government to a short list of numbers. That said, however, there's a lot to be learned by doing comparisons, whether it's within one municipality from year-to-year, or between municipalities in the same year."

Part 2 – Developing Customized Performance Measures

To complement MPMP measures, municipalities may wish to develop performance measures to address unique local situations or measure services in more detail.

This section describes a generic method for developing performance measures beyond those included in the ministry's Municipal Performance Measurement Program. The method can be applied to any type of service delivered by any level of local government. The method consists of a three-step process for examining a service (or program):

1. Defining the service mission.
2. Stating the key results the service is trying to accomplish.
3. Selecting performance measures for the desired results.

This is the most commonly used method for developing performance measures in government today. It can generate many different kinds of performance information to support a variety of municipal decision-making processes, including strategic planning, operational planning, budgeting, and service or performance evaluations.

1. How to Develop Customized Performance Measures

Defining the Service Mission

Before measuring performance, municipalities must be clear about the purpose or mission of a particular service because performance measurement must contribute to achieving that end. Sometimes a mission is referred to as a goal, a vision or an outcome. No matter what term is used, a mission should be a succinct statement understandable to someone not familiar with the service. (See examples in Figure 5). A mission is not normally time constrained or quantified, nor does it address how service is delivered. Rather, it states what the service is trying to achieve over the long term and should respond to three questions.

WHAT is the product or service provided?

WHO is the intended client, customer or target group?

WHY is the service needed?

The questions what, who and why are answered below for three sample service areas.

Landfill Operations

WHAT and WHO To receive and manage solid waste from residents and industrial, commercial and institutional users in the municipality.

WHY To ensure a safe environment and protect public health.

Recreation Services

WHAT and WHO To provide aquatic and fitness opportunities for enjoyment, and skills development for all residents.

WHY To contribute to a healthy community.

Information Services – Helpline

WHAT and WHO To provide cost-effective centralized municipal information and problem-solving services to the public and other users.

WHY To improve access to municipal services.

Stating the Key Results the Service is Trying to Accomplish

Municipal services are complex. We could develop an endless number of performance measures, but doing so would create more information than could possibly be absorbed. The point is to identify the outcomes that need to be measured. It is essential to realize that any government service produces many different kinds of results. The results can be grouped into three categories: service outputs, client benefits/impacts and strategic outcomes. The three categories of results relate directly to a service area's mission as shown in the following chart.

Generic Method for Developing Performance Measures

Defining the Service Mission		Results
What is the service?	➡	Service outputs (efficiency)
Who is the client?	➡	Client benefits/impacts (effectiveness)
Why is the service needed?	➡	Strategic outcomes (effectiveness)

All three categories of results are important because together they encompass the concepts of efficiency and effectiveness. Service outputs can be evaluated by efficiency measures that are often expressed as unit costs. Client benefits address effectiveness in terms of quality or benefits from the client or taxpayer's point of view. Strategic outcomes address effectiveness in terms of the benefits of the program or service over the long term for the entire municipality. Client benefits and strategic outcomes can be evaluated by effectiveness measures that are often expressed as percentages or ratios.

See Figure 4 for an overview of performance measurement results. Figure 5 illustrates the link between defining the mission and results in three different service areas: landfill operations, recreation services and information services – helpline. In Figure 6, performance measures have been developed for each desired result.

All levels of government owe it to taxpayers to use every resource available to create new and better ways of doing business.

Figure 4: Overview of Performance Measurement Results

	Service Outputs (Efficiency)	Client Benefits/Impacts (Effectiveness)	Strategic Outcomes (Effectiveness)
Description	Direct outputs or work processes.	Results from client's point of view.	Results from community's point of view.
Main Users	Municipal staff and management.	Municipal staff and management, senior management, councilors, public.	Senior management, councilors, public.
Degree of Control	Relatively direct control.	Less control, but can still be strongly influenced.	Indirect, outside influences are strong.
Measurement	Measurement is relatively straightforward.	Measures must be defined carefully.	More difficult to measure.
	Efficiency measures expressed as ratio of inputs to outputs.	Effectiveness measures compare results to goal.	Effectiveness measures compare results achieved to goal.
	Measures often expressed as unit cost.	Measures expressed as percentages, ratios, counts.	Measures expressed as percentages, ratios, counts.

Figure 5: Steps 1 and 2 – Defining the Service Mission and Key Results

	Service Outputs (Efficiency)	Client Benefits/Impacts (Effectiveness)	Strategic Outcomes (Effectiveness)
LANDFILL OPERATIONS	Processing solid waste	Service time minimized	Environment and public health protected Landfill capacity maximized
Mission: To receive and manage solid waste from residents and industrial, commercial and institutional users in the municipality to ensure a safe environment and protect public health.			
RECREATION SERVICES	Providing instruction for fitness and swimming programs Providing recreational swimming	Services meet demand Improved levels of fitness Public satisfaction	Healthy life-styles encouraged
Mission: To provide aquatic and fitness opportunities for enjoyment, and skills development for all residents to contribute to a healthy community.			
INFORMATION SERVICES – HELPLINE	Providing help-line services	Services meet demand Response time improved Public satisfaction	Improved public access to municipal services
Mission: To provide cost-effective centralized municipal information and problem-solving services to the public and other users to improve access to municipal services.			

Selecting Performance Measures for the Desired Results

Having first defined the mission and then identified the desired results, it is now necessary to develop performance measures. After completing the first two steps, many performance measures will become obvious. It may be difficult to measure a result directly, but possible to measure it indirectly. One example of an indirect measure is assessing the effectiveness of a fire prevention program through the change in the number of fire incidents.

Performance measurements can be expressed as raw numbers. For example, efficiency measures are usually expressed as unit costs. Percentages and ratios are often used to express effectiveness results. As noted earlier, performance data is most meaningful when comparisons can be made. Such comparisons include planned-to-actual, trend over time and comparisons among municipalities.

Performance can be measured using a variety of methods:

- Satisfaction or opinion surveys.
- Inspection reports.
- Observer ratings.
- Demand statistics (e.g., waiting lists).
- Utilization statistics.
- Time-recording devices and systems.
- Test scores.
- Progress reports.
- Participant evaluations.
- Demographic, social, economic and cultural data from Statistics Canada and other organizations (e.g., Ontario Good Roads Association, Canadian Urban Transit Association).
- Occurrence reports (e.g., crime occurrence rates).
- Self-reported data that may be required from clients.
- Readouts from measuring and monitoring machines.

It is important to measure quality as well as unit cost. Results should be seen in terms of how much is achieved and how well. Quality has different connotations in different programs but it boils down to this — meeting client or taxpayer expectations. The approach to performance measurement described here explicitly addresses client benefits or impacts. Typical examples of quality measures include error rate, complaints or compliments, frequency of service and waiting time.

Figure 6: Step 3 – Selecting Performance Measures for Desired Results

	Service Outputs (Efficiency)	Client Benefits/Impacts (Effectiveness)	Strategic Outcomes (Effectiveness)
LANDFILL OPERATIONS Mission: To receive and manage solid waste from residents and industrial, commercial and institutional users in the municipality to ensure a safe environment and protect public health.	Processing solid waste • Cost per tonne processed. • Equipment hours per tonne.	Service time minimized • Average waiting time to enter scales. • Average cycle time once scales have been entered.	Environment and public health protected • Percentage of off-site monitoring tests that meet environmental standards. Landfill capacity maximized • Average waste/volume. • Estimated number of years to full capacity.
RECREATION SERVICES Mission: To provide aquatic and fitness opportunities for enjoyment, and skills development for all residents to contribute to a healthy community.	Providing instruction for fitness and swimming programs Providing recreational swimming • Cost of instruction per swimming class. • Cost of instruction per fitness class. • Cost of recreational swimming per hour.	Services meet demand • Number of swimming classes per household. • Number of fitness classes per household. • Number of hours of recreational swimming per household. Improved levels of fitness • Percentage of participants in swimming programs that pass level. • Percentage of participants in fitness programs that obtain higher level of proficiency. Public satisfaction • Percentage of participants surveyed who are satisfied or very satisfied with recreational programs.	Healthy life-styles encouraged • Number of recreational participants per 100 persons in municipality. • Number of participants in fitness and swimming instructional programs per 100 persons in municipality. • Estimated percentage of city households that have used recreational facilities x times or more within the last year.
INFORMATION SERVICES – HELPLINE Mission: To provide cost-effective centralized municipal information and problem-solving services to the public and other users to improve access to municipal services.	Providing help-line services • Cost per hour of service. • Average number of minutes per request.	Services meet demand • Number of requests for assistance per year, by service. Response time improved • Average elapsed time from initial request to problem resolution. Public satisfaction • Percentage of clients surveyed who report information need was met or problem was satisfactorily resolved.	Improved public access to municipal services • For municipal services accessed by phone, number and percentage of clients surveyed who say they were directed to service by helpline.

II. Benefits of Performance Measurement for Municipalities

Developing, implementing and using performance measures requires a commitment on the part of elected municipal officials and municipal staff. Once this commitment is made, the benefits of performance measurement can be realized.

First, performance measurement can help a municipality set effective priorities. Activities can be prioritized and resources allocated (including the time and attention of managers) according to the contributions they make toward meeting client needs and expectations.

Second, performance measurement changes a municipality's whole outlook. Results become the focus, rather than the activities conducted in the past. Service delivery can be regularly altered or tuned to respond to current resident needs. A focus on client needs causes organizations to rely more on co-operation and partnership.

Third, performance measurement encourages innovation. The primary focus for managers is not on how the job is done but rather on what is achieved. This frees managers to truly manage and motivates employees to develop or try new ideas that will achieve the stated objectives.

Fourth, accountability to council, senior management and taxpayers is improved because these stakeholders can be told about a service area's achievements succinctly. Municipal officials, therefore, have an enhanced ability to make more informed decisions. By the same token, performance measurement allows managers to delegate authority with greater confidence, because their expectations are clearly set and they have a method for reviewing actual performance. Moreover, the public better understands how its tax dollars are being spent.

Performance measurement helps to improve municipal performance in local service delivery. It helps to set targets and allows those targets to be monitored effectively. Managers can be alerted to situations that should be improved or that might be copied by other parts of the municipality. Improvements in performance often occur simply by setting clear, measurable performance targets.



Sudbury Star:

MPMP "serves as an effective exercise that sets a benchmark for the city's infrastructure operations. It also offers Sudbury a chance to reach out to other cities, to examine their results and learn from their experiences".

Contacts

For more information about the Municipal Performance Measurement Program, please contact the nearest Municipal Services Office or the ministry's Municipal Performance and Accountability Branch at (416) 585-6022. Information about the program is available on the ministry's web site at www.mah.gov.on.ca under the heading, Municipal Performance Measurement Program.

Municipal Services Offices

Central

Municipal Services Office

777 Bay Street
2nd Floor
Toronto, ON M5G 2E5
Phone: (416) 585-6226
Phone: 1 (800) 668-0230 toll-free
Fax: (416) 585-6882

Northeastern

Municipal Services Office

159 Cedar Street
Suite 401
Sudbury, ON P3E 6A5
Phone: (705) 564-0120
Phone: 1 (800) 461-1193 toll-free
Fax: (705) 564-6863

Eastern

Municipal Services Office

Rockwood House
8 Estate Lane
Kingston, ON K7M 9A8
Phone: (613) 548-4304
Phone: 1 (800) 267-9438 toll-free
Fax: (613) 548-6822

Northwestern

Municipal Services Office

435 James Street South
Suite 223
Thunder Bay, ON P7E 6S7
Phone: (807) 475-1651
Phone: 1 (800) 465-5027 toll-free
Fax: (807) 475-1196

Southwestern

Municipal Services Office

659 Exeter Road
2nd Floor
London, ON N6E 1L3
Phone: (519) 873-4020
Phone: 1 (800) 265-4736 toll-free
Fax: (519) 873-4018

ISBN 0-7794-4303-9

© Queen's Printer for Ontario, 2003

Existe en français

Programme de mesure de la performance des services municipaux : manuel



Municipal
Performance
Measurement
Program

H A N D B O O K 2 0 0 3

Programme
de mesure
de la performance
des services municipaux



Programme
de mesure
de la performance
des services municipaux

Publié par le
ministère des Affaires municipales et du Logement
2003





Le présent manuel n'est publié qu'à titre d'information. Il traite uniquement de la façon de rendre compte des mesures de la performance des services municipaux et ne reflète pas nécessairement les particularités d'une municipalité ni ses circonstances locales, sans oublier que son contenu est basé sur des lois et des usages sujets à modification. En conséquence, le manuel ne peut dispenser les lectrices et les lecteurs de se procurer des conseils juridiques ou professionnels et encore moins les exonérer de leur responsabilité quant à l'utilisation faite des renseignements fournis dans ces ressources.

Les exigences auxquelles les municipalités devront officiellement satisfaire dans le cadre de ce programme aux termes de la *Loi sur les municipalités* sont énoncées dans une lettre annuelle du ministre accompagnée de la liste des mesures de la performance. La lettre du ministre et la liste annuelles des mesures de la performance sont affichées sur le site Web du ministère à l'adresse www.mah.gov.on.ca sous l'entête Programme de mesure de la performance des services municipaux.

Table des matières

Partie 1 – Programme de mesure de la performance des services municipaux

<i>I. Introduction à la mesure de la performance</i>	4
Pourquoi la mesure de la performance est-elle importante pour les municipalités ? ...	5
La mesure de la performance dans la pratique	6
 <i>II. Les particularités du Programme de mesure de la performance des services municipaux (PMPSM)</i>	7
Les exigences du programme pour les municipalités	8
La mesure des coûts de fonctionnement	12
La mise en oeuvre du programme	12
Les coûts indirects	13
Le compte rendu aux contribuables	14
Les échanges d'information concernant les résultats de la mesure de la performance ..	16
Le Centre des meilleures pratiques municipales de l'Ontario	17
 <i>III. Les données servant à la mesure de la performance des services municipaux</i>	18
Analyse des résultats	19
Résumé	21

Partie 2 – Les mesures de la performance individualisées

<i>I. La mise au point de mesures de la performance individualisées</i>	22
Définir l'objectif du service	22
Énoncer les résultats clés visés par le service	23
Choisir les mesures de la performance adaptées aux résultats visés	25
 <i>II. Les avantages pour les municipalités de la mesure de la performance de leurs services</i>	27

Renseignements

<i>Bureau des services aux municipalités</i>	28
--	----



Partie 1 – Programme de mesure de la performance des services municipaux

En 2000, les municipalités de l'Ontario commençaient à participer à un nouveau programme de mesure de la performance, le premier programme complet de ce genre en Amérique du Nord. Plus précisément, les municipalités sont maintenant tenues de fournir chaque année au ministère des Affaires municipales et du Logement des renseignements sur la mesure de la performance, puis de rendre compte à leurs contribuables des résultats de la performance.

Le présent manuel vise à renseigner les municipalités sur la nature du programme. Sa Partie 1 explique en quoi consiste la mesure de la performance et comment les municipalités peuvent s'y prendre pour mettre en œuvre le Programme de mesure de la performance des services municipaux (PMPSM). Sa deuxième partie entre dans les détails de la mise au point par les municipalités de leur propre système complet de mesure de la performance, adapté à leur situation particulière.

1. Introduction à la mesure de la performance

Tous les hivers de 1985 à 1993, le gel a pénétré en moyenne jusqu'à 1,8 mètres de profondeur à Ottawa-Carleton et la municipalité régionale a dû faire face à quelque 200 incidents de tuyaux grippés (autrement dit d'eau gelée dans les tuyaux, ce qui coupe l'alimentation en eau). L'hiver 1993-1994 s'est avéré particulièrement rude : le gel a pénétré jusqu'à presque 2 mètres et le nombre de tuyaux grippés signalés à la municipalité régionale a atteint le chiffre record de 2 344. Cet hiver-là, des milliers de personnes ont été privées d'eau – y compris le premier ministre. Les interventions requises pour dégeler l'eau dans les tuyaux grippés se sont traduites par près de 2,2 millions de dollars de dépenses inattendues pour la municipalité, qui a dû émettre 7 000 avis à sa population lui demandant de laisser couler l'eau pour empêcher que les tuyaux ne se grippent à nouveau.

Pour éviter que pareille débâcle ne se reproduise, la municipalité régionale s'est dotée d'un système de mesure et de suivi de la performance, qui lui permet de mesurer la fréquence des incidents de tuyaux grippés, le nombre de fois qu'elle doit émettre des avis de laisser couler l'eau, le coût du dégivrage des tuyaux, ses pertes de revenu, la population touchée, etc. Avec son nouveau système, la municipalité régionale est désormais en mesure de prévoir où et quand les tuyaux risquent de se gripper. Ces prévisions lui permettent non seulement de donner des avertissements sélectifs à sa population de laisser couler l'eau, mais aussi de mieux cibler ses dépenses d'immobilisations pour le remplacement de ses canalisations d'eau.

Un hiver très rigoureux a de nouveau sévi dans la région en 1995-1996. Grâce en grande partie à ses mesures de la performance, la municipalité régionale n'a eu à faire face qu'à 94 incidents de tuyaux grippés cette année-là et elle n'a émis que 1 500 avis de laisser couler l'eau. Bref, elle n'a pas eu à absorber trop de coûts additionnels, elle a pu éviter des pertes de revenu et moins de personnes ont été privées d'eau. Le système de mesure et de suivi de la performance a fait ses preuves.

N'importe quel gouvernement, en tant que représentant des contribuables, devrait toujours se fixer comme objectif la prestation des services les meilleurs et les plus sécuritaires possible, présentant un rapport coût-efficacité optimal, associée à une responsabilisation claire et nette. Une façon d'atteindre cet objectif est le recours à la mesure de la performance.

Pourquoi la mesure de la performance est-elle si importante pour les municipalités ?

Les décideurs municipaux ont à cœur d'offrir des services d'un bon rapport coût-efficacité. Les contribuables pour leur part veulent savoir à quoi leurs impôts sont consacrés et comment les services qu'ils obtiennent se comparent, tant d'une année sur l'autre que par rapport à ce qui se fait ailleurs. Les gouvernements se décident essentiellement en faveur de la mesure de la performance pour quatre raisons :

Figure 1 : Avantages de la mesure de la performance



1. Qui dit performance mesurée, dit performance améliorée.

Les équipes sportives analysent leurs scores et leurs principales statistiques de performance afin de voir quels changements apporter à leurs équipes ou à leur jeu pour améliorer leurs chances de victoire. Les personnes qui détiennent un REÉR suivent le rendement de leur portefeuille et modifient leurs placements de manière à s'assurer un revenu suffisant à la retraite. Les entreprises gardent l'œil sur leurs coûts, leur production, le degré de satisfaction de leur clientèle et leurs bénéfices pour rester en affaires, s'assurer d'un rendement acceptable et communiquer leurs résultats à leurs actionnaires. Les gouvernements font pareil. Les programmes gouvernementaux existent pour fournir des services et pour améliorer la qualité de vie de la population. La mesure de la performance met en lumière les moyens pour les municipalités d'assurer aux contribuables la prestation des services de la meilleure qualité possible, présentant un rapport coût-efficacité optimal.

2. Qui dit performance mesurée, dit responsabilisation renforcée.

Compte tenu de la complexité actuelle de l'administration des affaires publiques, il importe que les élus et les fonctionnaires expliquent bien à la population les objectifs du gouvernement, ses accomplissements et les coûts rattachés aux services publics. Armée de cette information, la population peut prendre des décisions éclairées quant au niveau de services qu'elle veut obtenir. Le concept de responsabilisation est essentiel à notre mode de gouvernement.

La mesure de la performance et l'établissement d'objectifs donnent essentiellement naissance à un contrat entre le personnel et le conseil d'une municipalité, grâce auquel toutes les parties concernées peuvent se faire une meilleure idée des normes ou des

Comme le sait tout gestionnaire, le simple fait d'établir des objectifs clairs et mesurables suffit souvent à améliorer la performance.

Pourquoi la mesure de la performance est-elle si importante pour les municipalités ?

Les décideurs municipaux ont à cœur d'offrir des services d'un bon rapport coût-efficacité. Les contribuables pour leur part veulent savoir à quoi leurs impôts sont consacrés et comment les services qu'ils obtiennent se comparent, tant d'une année sur l'autre que par rapport à ce qui se fait ailleurs. Les gouvernements se décident essentiellement en faveur de la mesure de la performance pour quatre raisons :

Figure 1 : Avantages de la mesure de la performance



1. Qui dit performance mesurée, dit performance améliorée.

Les équipes sportives analysent leurs scores et leurs principales statistiques de performance afin de voir quels changements apporter à leurs équipes ou à leur jeu pour améliorer leurs chances de victoire. Les personnes qui détiennent un REÉR suivent le rendement de leur portefeuille et modifient leurs placements de manière à s'assurer un revenu suffisant à la retraite. Les entreprises gardent l'œil sur leurs coûts, leur production, le degré de satisfaction de leur clientèle et leurs bénéfices pour rester en affaires, s'assurer d'un rendement acceptable et communiquer leurs résultats à leurs actionnaires. Les gouvernements font pareil. Les programmes gouvernementaux existent pour fournir des services et pour améliorer la qualité de vie de la population. La mesure de la performance met en lumière les moyens pour les municipalités d'assurer aux contribuables la prestation des services de la meilleure qualité possible, présentant un rapport coût-efficacité optimal.

2. Qui dit performance mesurée, dit responsabilisation renforcée.

Compte tenu de la complexité actuelle de l'administration des affaires publiques, il importe que les élus et les fonctionnaires expliquent bien à la population les objectifs du gouvernement, ses accomplissements et les coûts rattachés aux services publics. Armée de cette information, la population peut prendre des décisions éclairées quant au niveau de services qu'elle veut obtenir. Le concept de responsabilisation est essentiel à notre mode de gouvernement.

La mesure de la performance et l'établissement d'objectifs donnent essentiellement naissance à un contrat entre le personnel et le conseil d'une municipalité, grâce auquel toutes les parties concernées peuvent se faire une meilleure idée des normes ou des

résultats attendus à l'égard de chaque domaine de prestation de services. Il en résulte un cadre de responsabilisation partagé entre le personnel et le conseil, dont tout le monde tire des avantages. En effet, les membres du conseil sont ainsi à même de focaliser leurs décisions, tandis que les membres du personnel comprennent mieux la nature et le niveau de prestation des services requis. En règle générale, les municipalités servent déjà bien leur population, et le public est en droit de le savoir. La mesure de la performance des services municipaux fera mieux comprendre aux contribuables le genre de services que les municipalités leur fournissent et ce qu'ils obtiennent pour leur argent.

3. Qui dit performance mesurée, dit gains en productivité et en créativité.

La mesure de la performance peut servir à créer de nouvelles formes d'incitation et de récompense visant à stimuler la productivité et la créativité du personnel. Les municipalités qui ont suivi cette voie se multiplient, y compris le canton de Pittsburgh, Ajax, Owen Sound et Brampton. En fait, bon nombre de municipalités ont réussi à réduire leurs coûts et en même temps maintenir, voire améliorer leurs services, du simple fait qu'elles ont mis en œuvre les idées novatrices de ceux des membres de leur personnel qui contribuent directement à la prestation de leurs services.

4. Qui dit performance mesurée, dit processus budgétaires perfectionnés.

La mesure de la performance peut également aider les municipalités à baser leurs budgets sur des coûts et des avantages réalistes, pas juste sur des tendances historiques. De plus, la mesure de la performance facilite le suivi budgétaire des municipalités, vu qu'elle met en lumière si oui ou non le budget établi est respecté et si les niveaux de services attendus sont atteints.

La mesure de la performance dans la pratique

La mesure de la performance n'est pas nouvelle et elle sert depuis plusieurs années sous des formes diverses dans plusieurs pays à travers le monde. Tous les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont adopté une politique nationale appuyant la mesure de la performance. Aux États-Unis, le gouvernement fédéral et plus de 30 États ont adopté des lois rendant la mesure de la performance obligatoire pour leurs ministères et leurs organismes. Au Canada, le gouvernement fédéral, huit provinces et deux territoires se sont officiellement dotés de systèmes de mesure de la performance. Le gouvernement de l'Ontario est l'un des chefs de file en la matière.

Les exemples de municipalités ralliées à la mesure de la performance sont nombreux. Les villes de Calgary et de Winnipeg au Canada, ou encore celles de Seattle et de Sunnyvale aux États-Unis, sont réputées pour les systèmes de mesure de la performance qu'elles ont adoptés. Elles sont loin d'être les seules : des villes de bien moindre envergure leur ont emboîté le pas ou sont sur le point de le faire, comme par exemple Maple Ridge en Colombie-Britannique, Grande Prairie en Alberta, Walnut Creek en Californie ou Burnsville au Minnesota.

En Ontario plusieurs municipalités appliquent certains aspects de la mesure de la performance depuis des années. Par exemple, la ville d'Ottawa et les municipalités régionales de York, Halton et Peel utilisent activement un programme de mesure de la performance, tout comme les villes de Toronto, Thunder Bay, Guelph et Burlington. De nombreuses autres municipalités ontariennes appliquent déjà certains aspects de la mesure de la performance, par exemple en mesurant la charge de travail de leurs différentes équipes et les coûts associés à la prestation de services tels que la voirie, l'eau, les égouts et les parcs. Plus d'une centaine de municipalités d'Amérique du Nord, parmi lesquelles Thunder Bay et

La mesure de la performance fait partie des outils pouvant servir à évaluer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles un organisme produit ou fournit ses biens et services. La mesure de la performance des services municipaux :

- mesure l'efficacité et l'efficience des services municipaux;
- renforce la responsabilisation des municipalités envers les contribuables;
- permet de faire un suivi de la performance;
- évalue la performance antérieure;
- produit des renseignements dont les municipalités peuvent se servir pour prendre des décisions visant à améliorer les services locaux;
- produit des renseignements qui facilitent la planification de l'avenir;
- encourage les municipalités à se communiquer les unes les autres leurs meilleures pratiques.

Calgary, participent à un programme de mesure de la performance mis sur pied par l'International City/County Management Association. Ces municipalités se communiquent chaque année les résultats des mesures de la performance de leurs services.

Même les plus petites municipalités dans les régions rurales ou dans le Nord de l'Ontario participent à des activités de mesure de la performance ou songent à le faire. Quantité de municipalités ont incorporé l'examen ou l'évaluation de leurs résultats dans leur processus de planification budgétaire.

Plusieurs municipalités de l'Ontario échangent des données issues de l'analyse comparative de leurs services. Un groupe de directrices générales et de directeurs généraux de l'administration de différents paliers des municipalités de l'Ontario a pris la tête d'une importante initiative de mesure des services municipaux. L'Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI) a joué un rôle clé dans l'élaboration d'une nouvelle approche pour la mesure de la performance des services municipaux. Enfin, des associations municipales telles que l'Ontario Good Roads Association font très activement la promotion de la mesure de la performance en tant qu'outil de gestion.

Le gouvernement provincial a fait de la mesure de la performance une priorité des priorités. Il a exigé de ses ministères et organismes la mise au point de mesures de leur performance mettant en lumière leurs résultats par rapport à leurs objectifs, en leur demandant d'appliquer ces mesures et d'en rendre compte chaque année dans le cadre du processus de planification de leurs activités. Le gouvernement provincial a par ailleurs collaboré à la mise en œuvre de systèmes de mesure de la performance avec d'autres membres du secteur public, notamment des conseils scolaires, des hôpitaux et des commissions locales de logement.

II. Les particularités du Programme de mesure de la performance des services municipaux

Le Programme de mesure de la performance des services municipaux exige des municipalités de l'Ontario qu'elles mesurent leur performance dans la prestation des services locaux et qu'elles en rendent compte à leurs contribuables. Dans un premier temps, ce programme comportera 40 mesures de la performance de portée générale se rapportant à dix domaines clés de prestation de services municipaux. Il comporte un processus dynamique de définition et de mise au point de mesures pertinentes tant pour les municipalités que pour le public. Il gagnera par la suite en qualité et en complexité à mesure des perfectionnements et ajouts que les municipalités et d'autres intervenants pourront y apporter.

Les mesures de la performance mises au point par ce programme portent tant sur l'efficacité que sur l'efficience des services municipaux. Les services retenus aux fins de mesure sont :

- particulièrement coûteux pour les municipalités;
- d'intérêt tant provincial que municipal;
- à la fois d'une grande importance et d'une grande valeur pour le public;
- des services concernant lesquels les données sont assez faciles à recueillir;
- du ressort des municipalités.

Le tableau présenté aux pages 8 à 11 résume les mesures de la performance applicables aux divers domaines de prestation des services, ainsi que les objectifs généraux de chacune d'elles.



Le concept de
responsabilisation est
essentiel à notre mode
de gouvernement.

Les exigences du programme pour les municipalités

Les mesures de la performance sont des indicateurs qui reflètent la performance d'une municipalité dans divers domaines clés de la prestation de ses services. Ces mesures couvrent toutes les activités associées à ces différents domaines. Avec le temps, grâce aux observations des municipalités et d'autres intervenants, le gouvernement provincial compte créer des mesures additionnelles, de sorte à bien refléter toute la gamme d'activités reliées à la prestation de chaque service municipal dans les domaines retenus. Il se pourrait aussi qu'il élargisse le nombre de domaines de prestation de services pris en considération par le programme.

Récapitulation des mesures de la performance des services municipaux de 2002

Domaine de prestation de services	Objectif	Type de mesure	Mesure
Gouvernement local : Gouvernance et gestion	Gouvernement municipal	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de la gestion en pourcentage des coûts de fonctionnement totaux de la municipalité
Protection-incendie Services de protection-incendie :	Services de protection-incendie efficients.	Efficiencie	Coûts de fonctionnement des services d'incendie par 1 000 \$ d'évaluation
Police : Services de police	Services de police efficients	Efficiencie	Coûts de fonctionnement des services de police par ménage
Taux de crimes violents	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de crimes violents par 1 000 personnes
Taux de crimes contre les biens	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de crimes contre les biens par 1 000 personnes
Taux de criminalité total	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Taux de criminalité par 1 000 personnes (infractions au Code criminel à l'exclusion du Code de la route)
Jeunes accusés	Collectivités sécuritaires	Efficacité	Jeunes accusés par 1 000 jeunes
Réseau routier : Routes revêtues	Entretien efficient des routes revêtues	Efficiencie	Coûts de fonctionnement des routes revêtues par kilomètre de voie
Routes non revêtues	Entretien efficient des routes non revêtues	Efficiencie	Coûts de fonctionnement des routes non revêtues par kilomètre de voie
Entretien hivernal des routes	Entretien hivernal efficient des routes	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de l'entretien hivernal des routes par kilomètre de voie entretenue
État de la chaussée	L'état de la chaussée répond aux critères municipaux	Efficacité	Pourcentage de kilomètres de voie revêtue dont l'état est bon à très bon

Domaine de prestation de services	Objectif	Type de mesure	Mesure
Déneigement lors des tempêtes hivernales	Déneigement adéquat lors des tempêtes hivernales	Efficacité	Pourcentage des interventions lors des tempêtes hivernales qui répondent aux normes locales en la matière ou qui les dépassait
Transport en commun :			
Transport en commun traditionnel	Transport en commun traditionnel efficient	Efficiencie	Coûts de fonctionnement du transport traditionnel de passagers par déplacement
Abonnés au transport en commun traditionnel	Utilisation maximum des services de transport en commun traditionnel	Efficacité	Nombre de déplacements en transport en commun traditionnel par habitant et par année, dans la zone géographique prise en considération
Eaux usées : (Eaux domestiques et mixtes)			
Collecte des eaux usées	Collecte municipale des eaux usées efficiente	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de la collecte des eaux usées par kilomètre de conduite d'amenée.
Traitement et évacuation des eaux usées	Traitement et évacuation des eaux usées efficients	Efficiencie	Coûts de fonctionnement du traitement et de l'évacuation des eaux usées par million de litres
Collecte, traitement et évacuation des eaux usées (système intégré)	Système municipal des eaux usées (système intégré) efficient	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de la collecte, du traitement et de l'évacuation des eaux usées par million de litres (système intégré)
Obstruction des égouts	Pratiques de gestion municipale en matière d'eaux usées en vue de réduire les risques environnementaux et pour la santé	Efficacité	Nombre d'obstructions par 100 km d'égouts par année
Eaux détournées du traitement	Pratiques de gestion municipale en matière d'eaux usées en vue de réduire les risques environnementaux et pour la santé	Efficacité	Pourcentage estimé des eaux usées détournées du traitement
Eaux d'orage :			
Gestion urbaine des eaux d'orage	Gestion urbaine efficiente des eaux d'orage	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de la gestion urbaine (collecte, traitement, évacuation) par kilomètre de canalisation d'évacuation
Gestion rurale des eaux d'orage	Gestion rurale efficiente des eaux d'orage	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de la gestion rurale (collecte, traitement, évacuation) par kilomètre de canalisation

Domaine de prestation de services	Objectif	Type de mesure	Mesure
Eau potable :			
Traitement de l'eau	Service municipal efficient de traitement de l'eau	Efficiencie	Coûts de fonctionnement du traitement de l'eau potable par million de litres
Distribution de l'eau	Service municipal efficient de distribution de l'eau	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de la distribution de l'eau potable par kilomètre de conduite d'amenée
Traitement et distribution de l'eau (réseau intégré)	Réseau d'aqueduc municipal efficient (réseau intégré)	Efficiencie	Coûts de fonctionnement du traitement et de la distribution de l'eau potable par million de litres (réseau intégré)
Avis de faire bouillir l'eau	L'eau est parfaitement potable et répond aux besoins de la population locale	Efficacité	Nombre de jours pour lesquels le médecin hygiéniste a émis un avis de faire bouillir l'eau applicable à l'approvisionnement en eau de la municipalité
Bris de conduite	Accroître la fiabilité du réseau	Efficacité	Nombre de bris dans la conduite d'amenée maîtresse par kilomètre de canalisation locale d'eau
Gestion des déchets solides (déchets) :			
Ramassage des déchets	Service municipal de ramassage des déchets efficient	Efficiencie	Coûts de fonctionnement du ramassage des déchets par tonne ou par ménage
Élimination des déchets	Service municipal d'élimination des déchets efficient	Efficiencie	Coûts de fonctionnement de l'élimination des déchets par tonne ou par ménage
Réacheminement des déchets (recyclage)	Service municipal de réacheminement des déchets efficient	Efficiencie	Coûts de fonctionnement du réacheminement des déchets par tonne ou par ménage
Gestion des déchets (système intégré)	Gestion efficiente des déchets	Efficiencie	Coûts de fonctionnement moyens de la gestion des déchets (collecte, élimination, réacheminement) par tonne ou par ménage
Plaintes concernant le ramassage des déchets et le recyclage	Amélioration du ramassage des déchets et du recyclage	Efficacité	Nombre de plaintes concernant le ramassage des déchets et le recyclage par 1 000 ménages
Nombre total de sites de gestion des déchets que possède la municipalité	Cadre législatif pour les installations de gestion des déchets	Efficacité	Nombre total de sites de gestion des déchets que possède la municipalité et qui détiennent un certificat d'approbation du ministère de l'Environnement

Domaine de prestation de services	Objectif	Type de mesure	Mesure
Conformité des installations de gestion des déchets	Les services municipaux de gestion des déchets solides n'ont aucun effet nuisible sur l'environnement	Efficacité	Nombre de jours par année pour lesquels le ministère de l'Environnement a émis une ordonnance exécutoire pour le remède relatif d'une norme relative à l'air ou à l'eau souterraine pour une installation municipale de gestion des déchets, par installation
Réacheminement des déchets domestiques	Les programmes municipaux de réduction des déchets des sites d'enfouissement ou des incinérateurs	Efficacité	Pourcentage des déchets domestiques acheminés vers le recyclage
Réacheminement des déchets domestiques (domestiques et ICI combinés)	Les programmes municipaux de réduction des déchets détournent les déchets des sites d'enfouissement ou des incinérateurs	Efficacité	Pourcentage des déchets domestiques acheminés vers le recyclage (domestiques et ICI combinés)
Aménagement du territoire :			
Emplacement des nouveaux développements	Les lots sont créés dans des zones déjà habitées	Efficacité	Pourcentage de lots, pâtés ou unités dont la création est approuvée dans les limites des zones habitées
Préservation des terres agricoles en 2002	Préservation des terres agricoles	Efficacité	Pourcentage des terres désignées comme terres agricoles qui sont préservées comme telles en 2002
Préservation des terres agricoles par rapport à 2000	Préservation des terres agricoles	Efficacité	Pourcentage des terres désignées comme terres agricoles dont la vocation n'a pas été changée par rapport à l'année de référence 2000
Nombre d'hectares de terres agricoles dont la vocation a changé en 2002	Préservation des terres agricoles	Efficacité	Nombre d'hectares de terres agricoles dont la vocation a été changée à d'autres fins en 2002
Nombre d'hectares de terres agricoles dont la vocation a changé depuis 2000	Préservation des terres agricoles	Efficacité	Nombre d'hectares de terres agricoles dont la vocation a été changée à d'autres fins depuis le 1 ^{er} janvier 2000

La mesure des coûts de fonctionnement

Les coûts de fonctionnement servent de numérateur dans la mesure de l'efficacité aux fins du Programme de mesure de la performance des services municipaux. Le dénominateur est fait du nombre total d'unités, comme les ménages, les tonnes ou les kilomètres. La mesure de l'efficacité qui en résulte représente le coût unitaire.

Le PMPSM définit le coût de fonctionnement comme les catégories de coûts de fonctionnement choisies moins les recettes provenant des autres municipalités. En soustrayant les recettes provenant des autres municipalités, on isole les dépenses de la municipalité considérée. Les catégories de coûts de fonctionnement utilisées sont : les salaires, la rémunération et les avantages sociaux des employés, les matériaux, les services obtenus par contrat, les locations et les charges financières, les ajustements interfonctionnels et l'allocation de soutien du gouvernement général ou du programme. Les frais de la dette publique à long terme et les transferts aux réserves et aux fonds de réserve ne sont pas inclus dans le numérateur de sorte que le mode du financement des projets d'immobilisation de la municipalité n'affecte pas les résultats de la mesure de la performance.

Il faut souligner que les frais d'utilisation, les subventions provinciales et les autres formes de revenu ne sont pas déduites des coûts de fonctionnement puisque la mesure de la performance du PMPSM est une mesure grossière fondée sur les coûts de fonctionnement bruts. Les mesures de la performance fondées sur les coûts de fonctionnement nets seraient plus difficilement comparables puisque chaque gouvernement local a ses propres politiques en matière de frais d'utilisation et que les subventions provinciales comportent des subventions inconditionnelles que la municipalité utilise à son gré.

Pour obtenir plus d'information sur les coûts de fonctionnement, veuillez consulter les instructions de l'Annexe 91, Mesures de la performance : Efficacité, affichée en format PDF à l'adresse <http://oraweb.mah.gov.on.ca/fir/Welcome.htm>.

La mise en œuvre du programme

La collecte des données nécessaires à la mesure de la performance doit se faire par l'intermédiaire du Rapport d'information financière (RIF). Le RIF comportera plusieurs tableaux, l'un relatif aux mesures de l'efficacité (Annexe 92) et de l'efficacité (Annexe 91), d'autres (Annexe 93) dont les municipalités se serviront pour fournir plus de détails concernant leurs circonstances particulières et les facteurs locaux susceptibles de jouer sur leurs résultats en matière de performance. Le site Web sur le RIF contient aussi des instructions pour remplir les annexes du PMPSM (fichiers de format PDF) à l'adresse <http://oraweb.mah.gov.on.ca/fir/Welcome.htm>.

Les municipalités incluent déjà des coûts et des données statistiques dans les annexes du RIF conçues sous forme de feuilles Excel. Lorsque la mesure du domaine de prestation aux fins du PMPSM recoupe le calcul des coûts de fonctionnement de l'annexe du RIF (Annexe 40), les coûts de fonctionnement seront automatiquement transposés dans l'annexe sur la mesure de la performance (Annexe 91). Lorsque les coûts de fonctionnement sont mieux précisés, les municipalités les inscrivent directement dans les cellules de l'annexe sur la mesure de l'efficacité. Les municipalités devront aussi ajouter d'autres données sur leurs services, qui ne font pas partie de celles qui sont déjà recueillies par l'intermédiaire du RIF, directement dans les annexes sur l'efficacité et l'efficacité.

Pourquoi utiliser le RIF?

- Les municipalités se servent déjà du RIF pour communiquer au ministère certaines données financières et statistiques.
- Le recours à un chiffrier Excel facilite la saisie des données du RIF.
- Les données entrées sur le RIF représentent une bonne partie des données requises pour les mesures de l'efficacité des services municipaux, ce qui minimise les nouvelles collectes de données.
- Dans la mesure du possible, le RIF transposera automatiquement les données entrées ailleurs aux tableaux relatifs à la mesure de la performance, de sorte à minimiser également l'entrée des données par les municipalités.

LES COÛTS INDIRECTS

Le PMPSM a été conçu par le ministère pour tenir compte de la question des coûts indirects de façon à permettre de véritables comparaisons entre municipalités et pour faciliter les comparaisons d'une année à l'autre pour la même municipalité. Pour la première année du programme, les municipalités ont eu pour directive de ventiler les coûts de fonctionnement des affaires gouvernementales à d'autres fonctions selon la méthode de ventilation de leur choix. À la demande des municipalités, le ministère a continué d'examiner la définition des catégories des affaires gouvernementales utilisées dans le Rapport d'information financière et de considérer les méthodes possibles d'uniformisation de la ventilation des coûts indirects pour les coûts de fonctionnement des affaires gouvernementales.

Pour régler la question des coûts indirects, le ministère a étudié le travail réalisé par l'Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI). L'OMBI propose de nouvelles catégories pour les affaires gouvernementales et un modèle de ventilation à d'autres fonctions pour le secteur de soutien du programme des affaires gouvernementales.

La province a accepté le modèle de l'OMBI et à partir du rapport pour l'année 2002, toutes les municipalités dont la population dépasse 100 000 habitants sont tenues de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour appliquer la méthode de répartition OMBI. En vertu de cette méthode, le montant ventilé à chaque fonction est fondé sur la quantité de services de soutien du programme utilisés.

Les municipalités dont la population est inférieure à 100 000 habitants ventileront les frais de soutien du programme des affaires gouvernementales selon les coûts du domaine de prestation en pourcentage des coûts totaux de fonctionnement municipal.

Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter « Répartition des affaires gouvernementales » de l'Introduction du RIF que vous trouverez à l'adresse <http://oraweb.mah.gov.on.ca/fir/Welcome.htm>.

Les municipalités de palier inférieur et de palier supérieur assurent la prestation des services locaux. Ce sont les municipalités du palier qui assure la prestation d'un service qui devront entrer les données relatives à la mesure de la performance sur le RIF et en rendre compte aux contribuables. Les municipalités de comté et les municipalités régionales se chargeront par exemple des données et des mesures relatives aux routes de comté et aux routes régionales, tandis que les municipalités de palier inférieur se chargeront des données et des mesures relatives aux routes locales.

Voici comment les municipalités pourraient procéder pour satisfaire aux exigences du programme :

- consulter les instructions et les annexes du RIF (Annexes 12, 40, 42) et le PMPSM;
- déterminer quelles sont les données dont elles disposent déjà et quelles sont celles qu'il leur reste à recueillir;
- rassembler les données (les données du RIF ne sont pas vérifiées; le personnel des services municipaux compétents devrait pouvoir assez facilement recueillir les données nécessaires à la mesure de la performance);



L'uniformisation de la ventilation des coûts indirects facilite la comparaison des mesures de l'efficacité.

- Remplir et soumettre les annexes du RIF et du PMPSM à la province dans le deuxième trimestre suivant la fin de l'année sur laquelle porte le rapport.
- Rendre compte aux contribuables des résultats de la mesure de la performance avant le 30 septembre suivant.

Il importe que les municipalités notent bien comment elles auront recueilli les données nécessaires à la mesure de la performance et où elles auront pris ces données. Cela leur permettra d'éviter les incohérences et les incompatibilités au niveau de leurs procédures d'une année à l'autre, et donc d'améliorer l'intégrité des données.

Le compte rendu aux contribuables

Teneur du compte rendu

Les municipalités doivent rendre compte au public de toutes les mesures d'efficacité et d'efficacité déclarées dans les annexes du PMPSM du Rapport d'information financière. Elles doivent rendre compte de toute mesure lorsqu'elles sont le palier de gouvernement responsable d'un service. Pour consulter la liste des mesures de la performance, consultez la récapitulation des mesures des pages 8 à 11.

Modes de communication des résultats

Les municipalités pourront communiquer leurs résultats à leurs contribuables comme bon leur semble. Quelques possibilités qui viennent à l'esprit a priori sont :

- un envoi par la poste à tous les contribuables ou à tous les ménages,
- un encart ajouté aux factures d'impôt foncier,
- une annonce dans les journaux locaux,
- une publication sur le site Web de la municipalité.

Les municipalités pourront, à leur gré, combiner plusieurs de ces méthodes ou en utiliser d'autres en complément. Peu importe la ou les méthodes qu'une municipalité utilisera, elle devra s'assurer que son compte rendu est clair, concis et rédigé en langage simple.

Brampton

Mayor & Members of City Council
Brampton's Direction

City Departments
Brampton Transit
Employment
Owen Sound
Economic Development
Media Centre
Visitors & Tourists
Brampton Maps
Service Directory

Search Site Map Links FAQ's Email Home

City of Brampton's
Municipal Performance Measures Program (MPMP) - 2001
Local Government

OPERATING COSTS
General government support

Operating costs for fire services	x 100
Total Municipal Operating Costs	

0.68% of total municipal operating costs

Efficiency Measure
General government support as a percentage of total municipal operating costs

Objective
Efficient municipal administration

Fire Services

OPERATING COSTS
Operating costs for fire services

Operating costs for fire services	x 100
Total assessment (\$1,000)	

\$1.00 per \$1,000 of assessment

Efficiency Measure
Operating costs for fire services per \$1,000 of assessment

Objective
Efficient municipal fire services

Privacy Statement
Calendar of Events
Council Decisions
News Letter
Animal Services
Property Tax Information
Road Works
Media Releases
Community Groups
Fire Department
Budget Update 2003
Parks & Recreation
City Vote

La Ville de Brampton utilise adroitement les éléments visuels dans ses communications sur le PMPSM.



The Corporation of the Town of Deep River

Municipal Performance Measures Report for the Year 2001

Performance Measure	2001 Result	Notes
Local Government		
1. Operating costs for general government support as a percentage of total municipal operating costs	12.39%	\$546,020 cost out of \$4,400,391 total annual municipal operating costs
Fire		
2. Operating costs for fire services per \$1,000 of assessment	\$2.91	\$708,531 annual operating cost for \$243,869,700 of assessment
Police		
3. Operating costs for police services per household	\$438.76	\$636,530 annual operating cost for 1450 households
4. Total crime rate as defined by Statistics Canada	35.12	141 incidents for a population of 4015
Roads		
5. Operating costs for paved (hard top) roads per lane kilometre	\$5,681.68	\$378,400 for 66.6 lane-kilometres
6. Operating costs for unpaved (loose top) roads per lane kilometre	\$2,627.80	\$26,278 for 10.0 lane-kilometres
7. Operating costs for winter control maintenance of roadways per lane kilometre	\$1,256.38	\$96,237 for 76.6 lane-kilometres
8. Percentage of winter event responses that met or exceeded municipal road maintenance standards	100%	
Wastewater (Sewage)		
9. Operating costs for wastewater per megallitre	\$204.73	\$119,358 for 583.0 megallitres treated
10. Number of sewer-main backups per 100 kilometres of sewer line in the year	3.19	1 main backup in 31.3 kilometres of main
11. Percentage of wastewater estimated to have by-passed treatment	0	
Water		
12. Operating costs for the treatment and distribution of drinking quality water per megallitre	\$359.12	\$457,595 annual operating costs for 1,274.5 megallitres of water treated

La Ville de Deep River affiche les mesures de la performance sur son site Web au moyen d'un tableau.

Principes pour la rédaction de bons rapports

Dans leur rapport d'information relative à la mesure de la performance, les municipalités doivent garder les points suivants à l'esprit :

- Les rapports doivent être axés sur les résultats et mettre en lumière la valeur du service.
- L'information doit être significative, claire et compréhensible.
- Les chiffres à eux seuls peuvent prêter à confusion. Il est donc préférable d'inclure des commentaires expliquant ces chiffres.
- Les commentaires doivent être simples. Les détails fonctionnels peuvent embrouiller les faits et, donc, la transparence municipale.

Modèles de rapport

Le ministère des Affaires municipales et du Logement offre un modèle de rapport qui répond aux principes susmentionnés et que les municipalités peuvent utiliser. Le modèle est affiché sur le site Web du ministère à l'adresse www.mah.gov.on.ca. Dans la liste Ressources pour les municipalités, cliquer sur le lien Programme de mesure de la performance des services municipaux.

Les municipalités peuvent ajouter à l'information qu'elles sont tenues de rapporter ou ajouter d'autres publications municipales comme les rapports annuels. Les municipalités sont aussi libres d'utiliser leur propre modèle s'il répond mieux à leurs besoins.

Martin Parker
(Village de South River)

Il croit que les résultats du PMPSM aideront son village (qui ne dispose que de neuf employés à temps plein) à mieux planifier. Par exemple, si les habitants savent ce qu'il en coûte d'entretenir un kilomètre de route, son personnel estimera plus précisément le coût d'entretien de toute nouvelle route.

[Nom de la municipalité] • Rapport de l'exercice 2001

Administration locale**EXEMPLE**

1a. COÛTS DE FONCTIONNEMENT Soutien des services généraux du gouvernement	1b. COÛTS DE FONCTIONNEMENT Gouvernance, soutien politique et soutien ministériel à la gestion
$\frac{\text{Coûts de fonctionnement du soutiendes services généraux du gouvernement}}{\text{Total des coûts de fonctionnement municipaux}} \times 100$	$\frac{\text{Coûts de fonctionnement relatif à la gouvernance, au soutien politiqueet au soutien ministériel à la gestion}}{\text{Total des coûts de fonctionnement municipaux}} \times 100$
0,0% du total des coûts de fonctionnement municipaux	0,0% du total des coûts de fonctionnement municipaux
Mesure d'efficacité Soutien des services généraux du gouvernement comme un pourcentage du total des coûts de fonctionnement municipaux. Objectif Administration municipale efficace.	Mesure d'efficacité Gouvernance et gestion ministérielle en tant que pourcentage du total des coûts de fonctionnement municipaux. Objectif Gestion municipale efficace.
Notes	Notes

Les municipalités peuvent utiliser le modèle fourni par le ministère pour rendre compte au public des résultats du PMPSM.

Les échanges d'information concernant les résultats de la mesure de la performance

La comparaison de ces données peut aider les responsables municipaux et les contribuables à prendre conscience des pratiques adoptées par d'autres municipalités qui mériteraient d'être imitées. Les données brutes se rapportant uniquement à la performance durant l'année écoulée risquent de n'être guère parlantes, à moins d'être comparées à d'autres données. Il s'agira plutôt de comparer la performance réelle d'une année à la performance visée par la municipalité au départ : cette comparaison est celle que les municipalités qui procèdent à la mesure de leur performance font le plus souvent.

Les municipalités pourront aussi comparer leurs résultats dans le temps, afin de voir s'il s'y dessine des tendances. C'est une méthode généralement retenue par les municipalités qui ont plusieurs années d'expérience de la mesure de la performance. Le Programme de mesure de la performance des services municipaux facilitera ce type de comparaisons entre les municipalités offrant à ces dernières l'accès à des données uniformes sur leurs performances respectives. En effet, les municipalités sont vivement encouragées à faire connaître leurs résultats en matière de performance à d'autres municipalités similaires et à les comparer aux leurs, afin de déterminer quels aspects de la prestation de leurs services elles pourraient améliorer.

L'échange des résultats permet aux municipalités de comparer les niveaux de service et les modes de prestation des services. Cette mise en lumière des meilleures pratiques est l'un des avantages remarquables de ce programme. Les résultats de la mesure de la performance mettront en évidence des coûts unitaires a priori plus bas ou des degrés d'efficacité supérieurs chez certaines municipalités. Ces écarts pourront dans certains cas être attribués à des facteurs sur lesquels les municipalités n'ont aucun contrôle, par exemple leur emplacement, leur topographie, le climat ou la conjoncture économique. Parfois, ils seront toutefois directement liés aux stratégies et aux méthodes que certaines municipalités utilisent dans la prestation de leurs services et dont d'autres auraient tout intérêt à s'inspirer.

Le Centre des meilleures pratiques municipales de l'Ontario

Le Centre des meilleures pratiques municipales de l'Ontario (CMPMO) a été créé en vue de trouver les meilleures pratiques dans la prestation des services municipaux à partir des données du PMPSM. Le centre utilise aussi d'autres sources de données, comme l'Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI), et envoie des sondages détaillés aux municipalités dont le niveau d'efficacité et d'efficacités est supérieur à la moyenne. Il présente et fait la promotion des meilleures pratiques. Dans sa première année d'existence, l'OMBI a établi des meilleures pratiques pour l'entretien hivernal des routes et pour le recyclage municipal. Le Centre des meilleures pratiques municipales de l'Ontario, en tant que centre virtuel, utilise son site Web afin d'échanger l'information sur les meilleures pratiques municipales. Consultez le site <http://municipalbestpractices.ca/home.asp>.

OCMBP
Ontario Centre for Municipal Best Practices

Project/Items of Reference
News & Info
Documents
OCMBP Best Practice Request

April 2002
S M T W T F S

1 2 3 4 5 6 7 8
9 10 11 12 13 14 15
16 17 18 19 20 21 22
23 24 25 26 27 28

AMO
ONTARIO

Ontario Centre for Municipal Best Practices (OCMBP)

The OCMBP is an initiative of the Association of Municipalities of Ontario that is funded and supported by the Ministry of Municipal Affairs and Housing. The centre analyzes MPMSP data and other performance measurement data to identify leading examples of best practices in municipal service delivery. Launched in June 2002, the centre posted its first set of examples of best practices in winter road maintenance and solid waste diversion in March 2003.

The examples of best practices are identified and confirmed by volunteer expert practitioner groups specializing in the municipal service(s) under consideration.

The centre is an ongoing project that will receive each year's MPMSP data (and other performance measurement data) so it expands the number of services analyzed and updates the examples of best practices identified in municipal services previously reviewed.

The MPMSP program is a component of the government's efforts to improve accountability. With the help of a municipal advisory committee, improvements and adjustments have been made to the program and will continue to be made as it matures.

Measuring performance allows for the identification of best practices that we can all learn from. The province supported the Association of Municipalities of Ontario (AMO) suggestion to establish OCMBP to showcase best practices. The province gave \$100,000 to get the Centre up and running, and through the Municipal Excellence Initiative is committed to funding of \$150,000 annually.

We appreciate the voluntary contribution of many municipal and private sector representatives serving on the Centre's Steering Committee and its Working Groups. Additional participation will be needed as the scope of municipal functions being examined is expanded. If you are interested in assisting in this important work please contact AMO.

I look forward to working with the Centre to aid municipalities in enhancing services to the public throughout Ontario.

OCMBP Chair Message

It gives me great pleasure to welcome you to the new Ontario Centre for Municipal Best Practices web page. Your comments on its appearance and content would be appreciated.

The Centre commenced operation in June of 2002 with the inaugural meeting of the Steering Committee, appointed by the Deputy Minister of Municipal Affairs & Housing, Michael Fane. The volunteer members of the Steering Committee and the Working Groups that we have created are listed on this web page. If municipal employees are interested in assisting the Centre please forward your name and area of interest to Michael Ellogg, our Project Manager.

We have developed Terms of Reference which establish the processes and direction that will result in the identification, verification and publication of municipal best practices in the new year.

We give a vote of thanks to David Hodgson, Minister of Municipal Affairs & Housing, and Ann Muhale, former President of Association of Municipalities.

News & Information

City of Toronto: Road Repavement and Services Project (2/1/02) [View](#)

National Subject to Sustainable Municipal Infrastructure: Overview of National Best Practices [View](#)

A Message from the Honourable Minister of Municipal Affairs and Housing: Launch of the Municipal Best Practices [View](#)

Letter to Municipal Chief Administrators: Official and Date November 14, 2002 [View](#)

OCMBP First Brief [View](#)

More News and Information [View](#)

Page d'accueil du Centre des meilleures pratiques municipales de l'Ontario

Le ministère des Affaires municipales et du logement a appuyé activement la création du Centre et, en mars 2002, a fourni 100 000 \$ à l'Association des municipalités de l'Ontario à titre de fonds de démarrage pour ce projet. Le budget provincial de juin 2002 contenait un autre engagement de continuer à financer le Centre.

Le Centre des meilleures pratiques municipales de l'Ontario est un centre virtuel qui permet aux municipalités d'examiner les modes de prestation de service des autres municipalités qui ont obtenu de meilleurs résultats dans les mesures de l'efficacité et de l'efficacités.

III. Les données servant à la mesure de la performance des services municipaux

Le Programme de mesure de la performance des services municipaux porte tant sur l'efficience que sur l'efficacité de la prestation des services municipaux. Les municipalités doivent s'efforcer de mettre ces deux éléments en balance, car l'un souffre souvent quand trop d'attention est portée sur l'autre. Il est fort possible, par exemple, qu'une municipalité réussisse à ramener ses coûts unitaires au niveau le plus bas pour l'ensemble de la province – mais que cela se traduise par une détérioration de la qualité de ses services à un point que sa population juge inacceptable. Pareillement, il est tout à fait concevable qu'une municipalité parvienne à offrir des services d'une qualité tout à fait extraordinaire, mais qu'en contrepartie, elle soit obligée d'appliquer des taux d'imposition et des redevances d'utilisation qui lui enlèvent toute compétitivité à long terme. Pour arriver à un juste milieu entre ces deux extrêmes, les municipalités doivent s'appuyer aussi bien sur des mesures de l'efficience que sur des mesures de l'efficacité de leurs services.

Ces deux aspects de la mesure de la performance se prêtent à plusieurs permutations pour tenter d'améliorer la performance générale d'une municipalité :

- augmenter l'efficacité tout en augmentant le coût unitaire;
- augmenter l'efficacité en maintenant ou en réduisant le coût unitaire;
- maintenir l'efficacité tout en réduisant le coût unitaire;
- réduire le coût unitaire tout en réduisant l'efficacité.

Il y a fort à parier que la plupart des municipalités pencheraient en faveur de la deuxième option et que la dernière option aurait la faveur du plus petit nombre, mais le fait est que toutes ces options peuvent contribuer à une amélioration globale de la performance.

La mesure de la performance incite les contribuables et les municipalités à se demander pourquoi les résultats réels obtenus par ces dernières diffèrent des résultats qu'elles espéraient obtenir. Prenez par exemple le simple cas de figure ci-après et posez-vous la question : « De ces deux résultats, la mesure A est-elle le reflet d'une bonne et la figure B d'une mauvaise performance? »

Figure 2 : Scénario de performances

	Performance attendue	Performance réelle
Mesure A	100	125
Mesure B	100	75

En réalité, c'est impossible à dire sans regarder les choses de plus près. Il est bien connu que les données financières à elles seules ne suffisent pas à juger d'une situation. Il faut bien comprendre les éléments sous-jacents à toutes les statistiques financières avant d'arrêter son opinion et de décider de la façon d'améliorer des résultats financiers. La même chose vaut pour la mesure de la performance. Les municipalités devront étudier les écarts entre les résultats qu'elles comptaient atteindre et leurs résultats réels, les tendances qui se dessinent à plus long terme et leur performance par rapport à d'autres municipalités avant de décider de ce qu'elles pourraient ou devraient faire ou changer, s'il y a lieu, pour améliorer leur performance. La mesure de la performance fait ressortir les domaines dans lesquels il y a matière à amélioration.

La mesure de l'efficience renvoie à la quantité de ressources consommées pour offrir une quantité donnée de service.

La mesure de l'efficience est habituellement exprimée en coût par unité – le coût de fonctionnement par tonne de déchets recyclés, par exemple.

La mesure de l'efficacité renvoie à la mesure dans laquelle les résultats attendus d'un service sont atteints. Elle a trait aux résultats attendus d'un service ou d'un programme. C'est la qualité du service, les avantages qu'un service offre aux contribuables ou les effets que ce service a sur la qualité de vie de la collectivité qui sont mis en lumière.

La mesure de l'efficacité est souvent exprimée en pourcentage ou en rapport. Le pourcentage des déchets domestiques qui sont recyclés en est un exemple.

Dans le cas présenté à la Figure 2, il se pourrait que les attentes pour l'élément A aient été trop modestes ou que la municipalité ait bénéficié d'un concours de circonstances propice à une performance hors normes. Il se pourrait aussi, bien entendu, que la municipalité ait accompli un véritable tour de force. Ou encore, tout simplement, il se pourrait qu'elle ait amélioré ses résultats grâce à de nouvelles méthodes ou à une concentration de ses efforts sur une tranche particulière de la population.

Pour ce qui est des attentes concernant l'élément B, il se pourrait qu'elles aient été trop ambitieuses ou que la municipalité ait été confrontée à des circonstances auxquelles elle ne pouvait rien, mais qui l'ont empêchée d'atteindre ses objectifs. Bien sûr, il n'est pas impossible non plus que la municipalité ait fait des erreurs (p. ex., en utilisant des données erronées) et que ses résultats s'en soient ressentis.

Lorsqu'il est question de mesure de la performance, il faut s'abstenir de tirer des conclusions hâtives. Les municipalités doivent déterminer pourquoi les résultats ont dépassé les attentes dans un cas et pourquoi ils ont été décevants dans l'autre. Il faut aussi comprendre que les deux situations présentées dans le cas de figure méritent qu'on s'y arrête. Une municipalité qui découvrirait qu'un résultat n'est pas à la hauteur de ses attentes sera certainement intéressée à aller au fond des choses pour savoir comment faire mieux à l'avenir. Elle a tout autant intérêt à se pencher sur les résultats qui seraient meilleurs que ce à quoi elle s'attendait, de sorte à améliorer ses chances de faire aussi bien une autre fois et à repérer des pratiques qui mériteraient d'être transposées à d'autres services. Les municipalités doivent déterminer pourquoi leur performance est inférieure ou supérieure aux attentes.

L'analyse des résultats

Dans les premiers temps, il se peut que les analyses auxquelles les municipalités soient en mesure de soumettre leurs données de performance soient limitées et ce, soit parce qu'elles ne disposent pas d'assez de données pour permettre des comparaisons internes, soit parce qu'elles n'ont pas l'habitude de faire des parallèles avec d'autres municipalités. Il existe toutefois des techniques d'analyse très simples qui peuvent s'avérer utiles pour cerner les domaines dans lesquels les municipalités pourraient facilement améliorer leur performance.

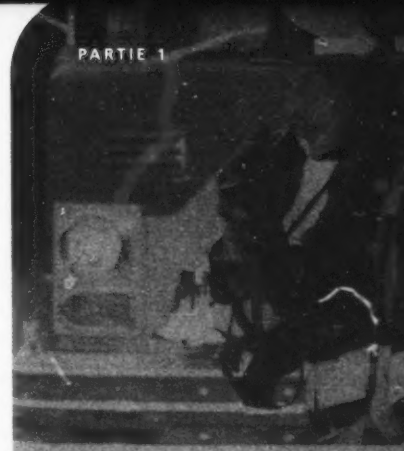
Comparer les performances

Il n'y a guère de geste plus simple et plus utile que d'échanger des données sur la performance avec d'autres municipalités. Une municipalité est tout à fait en droit de se demander pourquoi certaines municipalités semblent avoir atteint des degrés d'efficacité et d'efficacité supérieurs aux siens et s'il n'y a pas quelque chose que ces municipalités font dont elle pourrait s'inspirer pour améliorer sa propre performance. Même si les écarts finissent par s'expliquer par des facteurs auxquels la municipalité ne peut rien, les échanges de données gardent leur utilité tant pour ses responsables que pour ses contribuables, en ce sens qu'ils les aident à mieux comprendre la performance locale à la lumière de leurs circonstances particulières.

Rapprochement entre les résultats attendus et les résultats réels

Illustrée à la Figure 2, il s'agit là d'une méthode simple mais efficace d'analyser les résultats. Avant de pouvoir utiliser cette méthode, les municipalités doivent se fixer des objectifs en matière de performance. Pour établir de tels objectifs, une municipalité peut tenir compte de plusieurs facteurs :

- Sa performance passée – même les municipalités qui n'ont jamais officiellement mesuré leur performance disposent en général de données dont elles peuvent déduire leur performance passée.



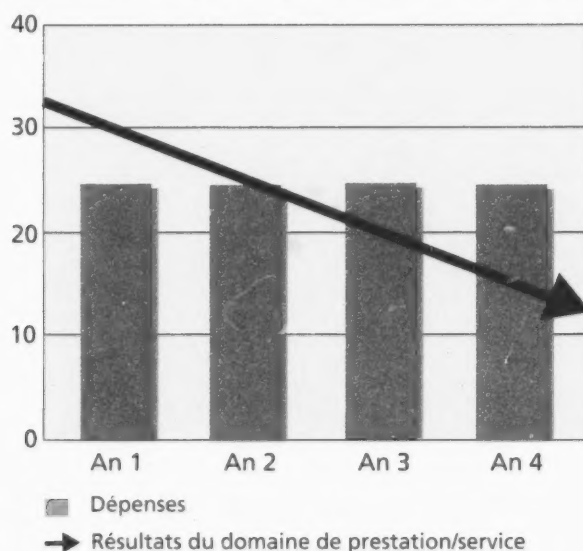
Larry Ryan
(CSF Région de
Waterloo)

« Les concurrents naturels sont rares. La collecte des données nous permet de poser plus de questions — pourquoi cette augmentation de tel pourcentage et, pour d'autres municipalités, pourquoi cette baisse ? Il est difficile à partir de ces mesures de dire pourquoi une municipalité s'en tire mieux qu'une autre. Il [le PMPSM] nous permet de poser ces questions et de mieux définir ce que devraient être ces mesures. »

- La performance d'autres organismes ou municipalités similaires.
- Les normes de performance établies à l'issue d'études techniques détaillées.
- Les documents disponibles auprès d'associations du secteur public ou privé dont il serait possible de tirer des performances moyennes ou des données comparatives.
- Les recherches sur les besoins de la population, en ayant recours à des enquêtes, des groupes de discussion, des groupes consultatifs, etc.

Le fait de se fixer des objectifs en matière de performance ne garantit en rien que ces objectifs seront atteints. Il importe que les objectifs et les normes de performance soient réalistes. Avant d'établir des objectifs pour l'exercice à venir, les municipalités doivent examiner leurs plans stratégiques ou autres plans à long terme, leur situation financière, les grandes priorités de leur conseil municipal, la demande en services et les variables environnementales.

Figure 3 : L'évolution dans le temps (exemple de tendance à surveiller par le conseil)



L'évolution dans le temps

Il s'agit là d'une autre technique d'analyse aussi précieuse qu'elle est simple. Sauf rares exceptions, la performance d'une municipalité ne change pas du tout d'une année à l'autre, mais évolue plutôt petit à petit, en bien ou en mal. Avec le temps, une amélioration ou un déclin mineur qui se poursuit d'année en année peut faire une grosse différence. Il suffit pour s'en convaincre de regarder la Figure 3. Un service dont les dépenses ne dépassent pas son affectation budgétaire n'attire guère l'attention. Toutefois, s'il demande une hausse de son financement, il fera l'objet d'un examen attentif. Qu'arriverait-il par contre si ses résultats avaient connu une baisse lente, mais inexorable, alors que les dépenses sont restées inchangées ? L'écart qui en résulte est tout aussi grand que celui que créerait la hausse de financement, mais cette évolution risque de passer inaperçue faute de mesures de la performance régulières.

Les mesures retenues pour le Programme de mesure de la performance des services municipaux l'ont été en partie parce qu'elles portent sur des données auxquelles la plupart des municipalités ont très facilement accès. Il s'ensuit que la plupart des municipalités qui le voudraient seraient en mesure de reconstruire leur performance passée et donc son évolution dans le temps. Habituellement, une mesure doit être intégrée aux annexes du PMPSM pendant deux ou trois ans avant que la comparaison d'une année à l'autre soit possible.

Résumé

Rappelez-vous un instant l'exemple de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton donné au début de ce manuel. Le système de mesure de la performance et de planification dont la municipalité s'est dotée pour surveiller ses canalisations d'eau l'hiver s'est avéré très utile à l'amélioration de sa performance en général. Il a aussi servi à établir les priorités du programme d'immobilisations dans la région.

Le Programme de mesure de la performance des services municipaux fournit aux municipalités une série de mesures de la performance uniformes se rapportant à quelques domaines clés de la prestation des services. Les mesures retenues dans un premier temps seront ultérieurement révisées et complétées, et les domaines de prestation de services auxquels elles s'appliquent seront élargis. Depuis 2000, l'ensemble des municipalités ontariennes a pu commencer à mesurer leur performance et à se constituer une base de données commune à l'échelle de la province. Ces mesures aident les municipalités à cerner les domaines dans lesquels il y a matière à amélioration et les meilleures pratiques qu'elles ont intérêt à imiter.

Le Programme de mesure de la performance des services municipaux a aussi pour but de renforcer la responsabilisation du gouvernement envers les contribuables. Il permettra aux contribuables de se faire une meilleure idée de la performance des municipalités, qui pourront pour leur part se fixer des objectifs en vue d'une amélioration continue de leurs services.

Le principal objectif du gouvernement, agissant pour le compte des contribuables, devrait toujours être la prestation des services les meilleurs et les plus sécuritaires possible, présentant un rapport coût-efficacité optimal, associée à une responsabilisation claire et nette. La mesure de la performance est bien plus que la présentation annuelle de données. Elle peut s'avérer utile à bien des titres et peut contribuer directement à l'amélioration de la qualité de vie dans les municipalités de l'Ontario en améliorant la prestation de leurs services.

Le gouvernement de l'Ontario a assuré les municipalités de son appui dans la mise en œuvre de ce programme. À ce titre, il a élaboré des documents comme le présent manuel et, par l'entremise du Comité consultatif pour le PMPSM, il continuera de tenir compte des commentaires et des conseils sur le perfectionnement continu des mesures du PMPSM et du programme.

PARTIE 1

Brantford Expositor (éditorial) :

« Il est toujours risqué de réduire le fonctionnement complexe de la taille d'un gouvernement municipal à une courte liste de chiffres. Ceci dit, les comparaisons peuvent cependant être révélatrices, soit d'une année à l'autre pour la même municipalité, soit d'une municipalité à l'autre. »

Partie 2 – Les mesures de la performance individualisées

Les municipalités voudront peut-être mettre au point des mesures plus détaillées de la performance portant sur des activités ou sur d'autres domaines de prestation de services, pour compléter les mesures présentement prévues par le programme et pour tenir compte de leur situation locale particulière, le cas échéant.

La présente section décrit une méthode générale de création de mesures de la performance en complément de celles prévues par le ministère dans son Programme de mesure de la performance des services municipaux. Cette méthode peut s'appliquer à n'importe quel service assuré tant par une municipalité de palier inférieur que par une municipalité de palier supérieur. Elle comporte trois étapes très simples d'analyse d'un service ou programme, à savoir :

1. définir l'objectif du service;
2. énoncer les résultats clés visés par le service;
3. choisir les mesures de la performance adaptées aux résultats visés.

Il s'agit là de la méthode de création de mesures de la performance la plus répandue au sein des gouvernements de nos jours. Elle permet de rassembler des données sur la performance très variées susceptibles d'informer un grand nombre de prises de décisions au sein des municipalités, notamment celles qui portent sur la planification stratégique, la planification opérationnelle, la budgétisation ou encore l'évaluation des services ou de la performance.

1. La mise au point de mesures de la performance individualisées

Définir l'objectif du service

Étant donné que la mesure de la performance des services municipaux vise à faciliter l'atteinte des objectifs de ces services, les municipalités doivent d'abord s'assurer de bien connaître les objectifs en question. Ces objectifs sont parfois qualifiés de mission, de vision ou de résultat. Quel que soit le terme utilisé, leur énoncé doit être court et clair, de sorte à ce que même une personne peu familière avec le service comprenne bien de quoi il s'agit (voir les exemples présentés à la Figure 5). L'énoncé de l'objectif n'est habituellement pas limité dans le temps ou quantifié et ne traite pas du mode de sa prestation. Il précise plutôt ce que le service cherche à accomplir à long terme et répond aux trois questions suivantes :

- En QUOI consiste le service ?
- À QUI s'adresse le service ?
- POURQUOI sa prestation est-elle nécessaire ?

Voici trois exemples de services pour lesquels on répond aux questions quoi, qui et pourquoi.

L'enfouissement des déchets

QUOI et QUI Ramasser et gérer les déchets solides des ménages, des commerces, des industries et des établissements

POURQUOI Pour protéger la santé publique et l'environnement

Les services de loisirs

QUOI et QUI Offrir des piscines et autres installations sportives et récréatives à l'ensemble de la population

POURQUOI Pour contribuer à la santé de la collectivité

Les services de renseignements et d'assistance téléphonique

QUOI et QUI Aménager un service central de renseignements et d'assistance efficient pour le public et les autres utilisateurs.

POURQUOI Pour améliorer l'accès aux services municipaux.

Énoncer les résultats clés visés par le service

Les services municipaux sont complexes. Il serait possible de créer à leur égard une quantité infinie de mesures de la performance, mais cela ne ferait qu'engendrer plus de données que n'importe qui pourrait absorber. Ce qui compte, c'est de cerner les résultats que les municipalités ont besoin de mesurer. Il ne faut pas oublier que tous les services publics produisent des résultats différents. Ces résultats relèvent essentiellement de trois catégories : les résultats ou l'efficacité des services, les avantages ou retombées pour la clientèle et les résultats stratégiques. Le tableau qui suit illustre les trois catégories de résultats liés directement à l'objectif du service.

Méthode générale d'élaboration des mesures de la performance**Définir l'objectif du service****Résultats**

Quel est le service?	➡	résultats des services (efficacité)
Quelle est sa clientèle?	➡	avantages/retombées pour la clientèle (efficacité)
À quel besoin répond le service?	➡	résultats stratégiques (efficacité)

Les trois catégories sont d'égale importance, car elles englobent à la fois les notions d'efficacité et d'efficacité. Les résultats des services décrivent le volume de travail d'un service et son coût unitaire. Les avantages pour la clientèle abordent l'efficacité en termes de qualité ou d'avantages qu'un service présente aux yeux des personnes qui l'utilisent ou des contribuables en général. Les résultats stratégiques présentent l'efficacité en termes d'avantages à long terme des services pour l'ensemble de la municipalité. On peut évaluer les avantages pour la clientèle et les résultats stratégiques par des mesures de la performance souvent exprimées en pourcentages ou en rapports.

Consultez la Figure 4 pour avoir un aperçu des résultats de la mesure de la performance. La Figure 5 illustre le lien qui existe entre l'objectif d'un service et les résultats pour trois services différents : l'enfouissement des déchets, les services de loisirs et les services de renseignements et d'assistance téléphonique. Dans la Figure 6, des mesures de la performance ont été élaborées pour chaque résultat désiré.

Tous les paliers de gouvernement sont redevables envers leurs contribuables d'utiliser toutes les ressources disponibles en vue de créer des moyens nouveaux et plus efficaces d'offrir leurs services.

Figure 4 : Les catégories de résultats

	Résultats des services (efficience)	Avantages/retombées pour la clientèle (efficacité)	Résultats stratégiques (efficacité)
Description	Résultats directs des activités	Résultats/avantages perçus par les clients individuellement	Résultats perçus par la collectivité
Principaux utilisateurs	Direction et personnel municipaux	Direction et personnel municipaux, membres de la haute direction, membres du conseil municipal, public	Membres de la haute direction, membres du conseil municipal, public.
Influence	Assez directe	Moins marquée, mais néanmoins assez forte	Indirecte, influences externes majeures
Mesure	Assez directe	Mesure définie avec beaucoup de soin	Plus difficile
	Mesures de l'efficience exprimées en rapport intrants sur extrants	La mesure de l'efficacité compare les résultats aux objectifs	La mesure de l'efficacité compare les résultats atteints aux objectifs
	Mesure souvent exprimée en coût unitaire	Mesure exprimée en pourcentages, rapports, comptes.	Mesure exprimée en pourcentages, rapports, comptes.

Figure 5 : Étapes 1 et 2 – Définir un objectif et les résultats clés

	Résultats des services (efficience)	Avantages/retombées pour la clientèle (efficacité)	Résultats stratégiques (efficacité)
ENFOUISSEMENT DES DÉCHETS	Traitement des déchets solides	Délai de service raccourci	Protection de la santé publique et de l'environnement Utilisation optimale des lieux d'enfouissement
Objectif : Ramasser et gérer les déchets solides produits par les ménages, les commerces, les industries et les établissements de la municipalité pour protéger la santé publique et l'environnement.			
SERVICES DES LOISIRS	Offrir des cours de mise en forme et des programmes de natation	Les services répondent à la demande	Meilleur accès aux services municipaux
Objectif : Offrir des piscines et autres installations sportives et récréatives à l'ensemble de la population pour contribuer à la santé de la collectivité.	Natation récréative	Meilleure forme physique Satisfaction du public	
SERVICES DE RENSEIGNEMENTS ET D'ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUES	Offrir des services d'assistance téléphonique	Les services répondent à la demande	Meilleur accès aux services municipaux
Objectif : Aménager un service central de renseignements et d'assistance téléphoniques pour la clientèle de la division des services d'information pour optimiser le traitement de l'information et aider les clientes et clients à trouver une solution à leurs problèmes.		Délai de service raccourci Satisfaction du public	

Choisir des mesures de la performance adaptées aux résultats visés

Une fois que les municipalités ont défini les objectifs de leurs services et les résultats clés qu'elles en attendent, elles peuvent passer à la création des mesures de la performance. Après les deux premières étapes, les mesures de la performance vont dans bien des cas sembler évidentes. Si la mesure directe des résultats est parfois difficile, il est vrai aussi qu'il est souvent possible de mesurer les résultats indirectement. Une mesure indirecte de l'efficacité d'un programme de prévention des incendies serait par exemple une baisse dans la fréquence des incendies.

Il arrive que les mesures de la performance soient exprimées en chiffres bruts. Les mesures de l'efficacité, par exemple, sont souvent exprimées en coûts-unitaires, mais en général, elles le sont en pourcentages ou en coefficients, car cela facilite les comparaisons. Comme on l'a déjà mentionné, les données sur la performance sont surtout utiles lorsqu'elles se prêtent à des comparaisons, notamment en ce qui a trait aux résultats attendus par rapport aux résultats réels, à l'évolution dans le temps ou encore aux résultats obtenus par d'autres municipalités.

La mesure de la performance peut prendre diverses formes. Les méthodes utilisées incluent :

- les sondages d'opinion, notamment sur l'indice de satisfaction à l'égard d'un service
- les rapports d'inspection
- les évaluations par des observateurs
- les statistiques reflétant la demande (p. ex., les listes d'attente)
- les statistiques reflétant l'utilisation
- les systèmes et installations de chronométrage ou d'horodatage
- les résultats de tests
- les rapports d'avancement de projets
- l'évaluation des participantes et des participants à un programme
- les données démographiques, sociales, économiques et culturelles disponibles auprès de Statistique Canada et d'autres organismes similaires (p. ex., Ontario Good Roads Association, Association canadienne du transport urbain)
- les comptes rendus d'incidents ou rapports de police
- les données déclarées par les clientes et clients, le cas échéant
- les sorties d'appareils de mesure et de surveillance.

Il ne faut pas oublier de mesurer la qualité au même titre que la quantité. L'interprétation des résultats doit porter sur la quantité et la qualité des services fournis. La qualité a différentes connotations suivant les programmes, mais essentiellement, un service de qualité est un service qui répond aux besoins de sa clientèle ou des contribuables. La méthode de mesure de la performance décrite aborde explicitement les avantages ou les retombées des services pour leur clientèle. Des exemples classiques de mesures de la qualité sont les taux d'erreur, les plaintes ou les compliments reçus, la fréquence des services et la durée d'attente.



Figure 6 : Étape 3 – Choisir des mesures de la performance adaptées aux résultats visés

	Résultats des services (efficience)	Avantages/retombées pour la clientèle (efficacité)	Résultats stratégiques (efficacité)
ENFOUISSEMENT DES DÉCHETS	Traitement des déchets solides	Délai de service raccourci	Protection de la santé publique et de l'environnement
Objectif : Ramasser et gérer les déchets solides produits par les ménages, les commerces, les industries et les établissements de la municipalité pour protéger la santé publique et l'environnement.	• Coût par tonne traitée • Heures d'utilisation de l'équipement par tonne	• Durée moyenne d'attente avant la pesée • Durée moyenne d'attente sur les postes de pesée	• Pourcentage des tests de surveillance élargie conformes aux normes environnementales
			Utilisation optimale des lieux d'enfouissement
			• Coefficient moyen de déchets/volume • Estimation du nombre d'années à courir avant saturation
SERVICES DES LOISIRS	Offrir des cours de mise en forme et des programmes de natation	Les services répondent à la demande	Promotion d'un mode vie sain
Objectif : Offrir des piscines et autres installations sportives et récréatives à l'ensemble de la population pour contribuer à la santé de la collectivité.	Natation récréative	• Nombre de cours de natation par ménage • Nombre de cours de mise en forme par ménage • Nombre d'heures de natation récréative par ménage	• Nombre de personnes participant à des activités récréatives par centaine de personnes dans la population • Nombre de participants aux programmes de natation et de mise en forme par centaine de personnes de la municipalité
	• Coût par cours de natation • Coût par cours de mise en forme • Coût par heure de natation récréative	Meilleure forme physique	• Pourcentage estimé des ménages qui ont utilisé les installations récréatives tant de fois ou plus pendant la dernière année
		• Pourcentage de réussite des participants aux cours de natation • Pourcentage qui améliore sa forme	
		Satisfaction du public	
		• Pourcentage of pourcentage de participantes et de participants interrogés qui se disent très satisfaits programmes de loisirs	
SERVICES DE RENSEIGNEMENTS ET D'ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUES	Offrir des services d'assistance téléphonique	Les services répondent à la demande	Meilleur accès aux services municipaux
Objectif : Aménager un service central de renseignements et d'assistance téléphoniques pour la clientèle de la division, optimiser le traitement de l'information et aider les clientes et clients à trouver une solution à leurs problèmes.	• Coût par heure de service • Nombre moyen de minutes par requête	• Nombre de requêtes par année, par service	• Pour les services municipaux offerts par téléphone, nombre et pourcentage des personnes qui disent avoir été acheminées au service par le service d'assistance téléphonique
		Délai de service raccourci	
		• durée d'attente moyenne avant que quelqu'un réponde	
		Satisfaction du public	
		• pourcentage de clientes et de clients interrogés qui dissent qu'une solution satisfaisante a été trouvée à leur problème	

II. Les avantages pour les municipalités de la mesure de la performance de leurs services

La création, la mise en œuvre et l'utilisation des mesures de la performance appellent un engagement de la part des élus publics et du personnel des municipalités. Pour peu que cet engagement soit pris, les avantages de la mesure de la performance ne se font plus guère attendre.

Tout d'abord, la mesure de la performance peut aider une municipalité à mieux fixer ses priorités. Elle l'aide à établir un ordre de priorité parmi ses activités ou services et à y affecter des ressources (y compris le temps et l'attention des dirigeants) en fonction de la satisfaction des besoins de ses clientes et clients.

Deuxièmement, la mesure de la performance change toute l'optique dans laquelle la municipalité fonctionne. Elle se concentre non plus seulement comme avant sur les services, mais sur les résultats qu'ils produisent. La prestation de services peut être modifiée ou peaufinée à intervalles réguliers pour répondre à l'évolution des besoins de la population. L'attention primordiale accordée à la clientèle incite les organismes à s'en remettre davantage à la coopération et aux partenariats.

Troisièmement, la mesure de la performance stimule l'innovation. Les chefs de service ne sont plus soucieux seulement de savoir comment une tâche est accomplie, mais ce qu'elle a permis d'accomplir. Ainsi les chefs de service peuvent se consacrer davantage à leur rôle de dirigeants et motiver leur personnel à trouver ou à essayer de nouvelles façons de faire pour atteindre les résultats visés.

Quatrièmement, la responsabilisation envers le conseil municipal, la haute direction et les contribuables est améliorée, vu qu'il est possible de leur rendre compte de façon succincte de la performance des services dans un domaine donné. Cela libère les responsables des municipalités pour se consacrer à la prise de décisions mieux informées. Parallèlement, la mesure de la performance permet aux dirigeantes et dirigeants de déléguer leurs pouvoirs en toute confiance, étant donné que leurs attentes en matière de résultats sont clairement établies et qu'ils disposent d'un outil pour mesurer les résultats réellement obtenus. Qui plus est, le public comprend mieux à quoi ses impôts sont consacrés.

Enfin, et surtout, la mesure de la performance contribue à améliorer la prestation des services municipaux du fait qu'elle entraîne l'établissement d'objectifs et leur suivi efficace. Elle aide les chefs de service à repérer rapidement les services à l'égard desquels des améliorations s'imposent ou qui peuvent au contraire servir de modèles dans d'autres domaines de prestation. Comme tout chef de service le sait, pour améliorer la performance, il suffit bien souvent d'établir des objectifs clairs et précis.



Sudbury Star :

Le PMPSM « constitue un exercice efficace d'établissement d'une norme pour les opérations de l'infrastructure municipale. Il donne également à Sudbury l'occasion de s'ouvrir aux autres villes et d'examiner leurs résultats et d'apprendre de leurs expériences ».

Renseignements

Pour en savoir plus sur le Programme de mesure de la performance des services municipaux, veuillez communiquer avec l'un des bureaux des services aux municipalités ou avec la Direction de la performance et de la responsabilisation des municipalités au numéro 416 585-6022. On peut aussi trouver d'autres renseignements sur le site Web du ministère, www.mah.gov.on.ca, sous l'entête Programme de mesure de la performance des services municipaux.

Municipal Services Offices

**Bureau des services
aux municipalités -
Région du Centre**
777, rue Bay, 2^e étage
Toronto ON M5G 2E5
Téléphone : 416 585-6226
Sans frais : 1 800 668-0230
Télécopieur : 416 585-6882

**Bureau des services
aux municipalités -
Région de l'Est**
Rockwood House
8 Estate Lane
Kingston ON K7M 9A8
Téléphone : (613) 548-4304
Sans frais : 1 800 267-9438
Télécopieur : (613) 548-6822

**Bureau des services
aux municipalités -
Région du Sud-ouest**
659, chemin Exeter, 2^e étage
London ON N6E 1L3
Téléphone : (519) 873-4020
Sans frais : 1 800 265-4736
Télécopieur : (519) 873-4018

**Bureau des services
aux municipalités -
région du Nord-est**
159, rue Cedar, bureau 401
Sudbury, ON P3E 6A5
Téléphone : (705) 564-0120
Sans frais : 1 800 461-1193
Télécopieur : (705) 564-6863

**Bureau des services
aux municipalités -
Région du Nord-ouest**
435, rue James Sud, bureau 223
Thunder Bay, ON P7E 6S7
Téléphone : (807) 475-1651
Sans frais : 1 800 465-5027
Télécopieur : (807) 475-1196

ISBN 0-7794-4305-5

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2003

*This publication is also available in English under the title
Municipal Performance Measurement Program Handbook*



Programme
de mesure
de la performance
des services municipaux